

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Literaturverzeichnis.....	V
Anlagen.....	VII

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	- 1 -
1.1 MOTIVATION ZUR AUSWAHL DES THEMAS.....	- 1 -
1.2 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....	- 2 -
1.2.1 BEDEUTUNG BETRIEBLICHER KOMMUNIKATION	- 2 -
1.2.2 FORMEN BETRIEBLICHEN KOMMUNIKATION	- 4 -
1.2.2.1 Formelle Kommunikation.....	- 4 -
1.2.2.2 Informelle Kommunikation	- 4 -
1.2.2.3 Soziale/Persönliche Kommunikation	- 5 -
1.2.2.4 Technische Kommunikation	- 5 -
1.2.3 EINFLUSSFAKTOR MOTIVATION IN BEZUG AUF DIE BETRIEBLICHE KOMMUNIKATION	- 6 -
1.2.3.1 Ansatz der Motivation nach Maslow	- 6 -
1.2.3.2 Ansatz der Motivation nach Herzberg	- 8 -
1.2.4 BESONDERE ANFORDERUNGEN AN DIE BETRIEBLICHE KOMMUNIKATION IM DIENSTLEISTUNGSBEREICH	- 9 -
1.3 ZIELSETZUNGEN UND FRAGESTELLUNGEN	- 10 -
1.3.1 GENERELLE ZIELSETZUNGEN DER ARBEIT	- 10 -
1.3.2 PRAKTISCHE RELEVANZ DER ARBEIT.....	- 11 -
1.3.3 KONKRETE FRAGESTELLUNGEN.....	- 11 -
1.4 AUFBAU DER ARBEIT	- 12 -
1.5 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN UND DEFINITIONEN.....	- 13 -
2 THEORETISCHER HINTERGRUND UND METHODIK.....	- 16 -
2.1 INTEGRIERTE KOMMUNIKATION	- 16 -
2.1.1 ALLGEMEINES	- 16 -
2.1.1.1 Inhaltliche Kommunikation.....	- 17 -

II

2.1.1.2 Formale Kommunikation	- 18 -
2.1.1.3 Zeitliche Kommunikation	- 18 -
2.1.1.4 Richtung der Integration	- 18 -
2.1.1.5 Ebenen der Integration	- 19 -
2.2 STRATEGISCHE PLANUNG	- 19 -
2.2.1 PLANUNGSABLAUF.....	- 20 -
2.2.2 PROBLEMWAHRNEHMUNG UND SITUATIONSANALYSE	- 21 -
2.2.3 FESTLEGUNG DER ZIELE DER INTEGRIERTEN KOMMUNIKATION	- 23 -
2.2.4 FESTLEGUNG DER ZIELGRUPPEN DER INTEGRIERTEN KOMMUNIKATION ..	- 25 -
2.2.5 AUSWAHL DER KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE	- 25 -
2.3 METHODISCHES VORGEHEN	- 27 -
2.3.1 EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE	- 28 -
2.4 ERFOLGSKONTROLLE	- 29 -
2.4.1 EVALUATIONSFORMEN	- 29 -

3 OPTIMIERUNG DER INTERNEN UND EXTERNEN KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR..... - 30 -

3.1 AUSGANGSSITUATION UND ISTANALYSE	- 30 -
3.1.1 SITUATIONSANALYSE DES BETRIEBLICHEN UMFELDES.....	- 30 -
3.1.1.1 Sozio-demographische Trends.....	- 31 -
3.1.1.2 Ökonomische Trends	- 32 -
3.1.1.3 Ökologische Trends	- 32 -
3.1.1.4 Technologische Trends	- 32 -
3.1.2 ZIELGRUPPENANALYSE UND KOMMUNIKATION	- 33 -
3.1.2.1 Kunden/Endverbraucher	- 33 -
3.1.2.2 Partner	- 34 -
3.1.2.3 Mitarbeiter	- 34 -
3.1.3 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS	- 35 -
3.1.3.1 Zielmärkte.....	- 37 -
3.1.3.2 Aufgaben der Countrymanager	- 38 -
3.1.4 ANALYSE DER BESTEHENDEN INTERNEN KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR IM UNTERNEHMEN	- 39 -
3.1.4.1 Kommunikationsziele	- 39 -
3.1.4.2 Mitarbeiterbefragung	- 41 -

3.2 SOLLANALYSE DER INTERNEN KOMMUNIKATION.....	- 41 -
3.2.1 MITARBEITERKOMMUNIKATION.....	- 41 -
3.2.1.1 Anforderungen an die persönliche Kommunikation.....	- 41 -
3.2.1.2 Anforderungen an die technisch-logistische Kommunikations-struktur	- 43 -
3.2.2 OPTIMIERTES KOMMUNIKATIONSKONZEPT FÜR DAS UNTERNEHMEN.....	- 46 -
3.2.2.1 Integrierte Kommunikation.....	- 46 -
3.2.2.2 Unterstützung der strategischen Positionierung durch die Kommunikation	- 47 -
3.2.3 HANDLUNGSFELDER	- 48 -
3.2.3.1 Kommunikation des Änderungsbedarfs (Changemanagement) ..	- 48 -
3.2.3.2 Implementierung und Schulung.....	- 49 -
3.2.3.3 Wirkungskontrolle.....	- 50 -
 4 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....	- 53 -
 4.1 ZUSAMMENFASSUNG DER KERNERGEBNISSE.....	- 53 -
4.1.1 KOMMUNIKATIONSKONZEPT NEU	- 53 -
4.1.2 IMPLEMENTIERUNG.....	- 54 -
4.2 WIRKUNGEN DER NEUEN KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR.....	- 54 -
4.2.1 CHANCEN	- 54 -
4.2.2 RISIKEN UND PRÄVENTIONSMAßNAHMEN	- 55 -
4.3 AUSBLICK	- 56 -
4.3.1 WIRKUNGEN FÜR DAS ALPS&CITIES4EVER.....	- 56 -
4.3.2 WEITERFÜHRENDE IDEEN UND DENKANSÄTZE	- 57 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation mit Unterbereichen	- 3 -
Abbildung 2: Motivationspyramide nach Maslow	- 6 -
Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	- 9 -
Abbildung 4: Planungsprozess eines systematischen Kommunikationsmanagements.....	- 20 -
Abbildung 5: SWOT-Analyse.....	- 22 -
Abbildung 6: Kernelemente einer Strategie der Integrierten Komm- unikation.....	- 27 -
Abbildung 7: Trends im Tourismus.....	- 31 -
Abbildung 8: Organigramm Alps&Cities4ever	- 36 -
Abbildung 9: Zielmärkte des Alps&Cities4ever.....	- 37 -
Abbildung 10: Die 4 Grundfunktionen eines optimierten Kommunikationssystems	- 44 -

1 Einleitung

Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist, Informationen zu geben.¹

Mit diesem zur Thematik passenden Zitat möchte die Verfasserin die Bachelorarbeit einleiten.

Eingangs sei gesagt, dass bei dieser wissenschaftlichen Arbeit die neue Rechtschreibung angewendet wird, übernommene Zitate werden jedoch in der Originalschreibweise wiedergegeben, um diese korrekt zu zitieren.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen verzichtet. Spricht die Verfasserin von beispielsweise „Mitarbeitern“ sind selbstverständlich Frauen und Männer gemeint.

1.1 Motivation zur Auswahl des Themas

Bei der Suche nach dem passenden Thema für die Bachelorarbeit, war es der Verfasserin sehr wichtig, eine praxisbezogene Problemstellung zu wählen.

Als Mitarbeiterin des Öztaler Reisebüros mit Sitz in Sölden im Ötztal, welches der TUI Gruppe angehört und neben dem eigentlichen Outgoingsektor auch sehr stark im Incomingbereich tätig ist, war es für mich ein Bedürfnis, ein Thema aus meinem Aufgabenbereich zu wählen.

So habe ich mich mit dem Unternehmen TUI Incoming, jetzt Alps&Cities4ever, in Verbindung gesetzt. Herr Schubert, Leiter des TUI Incoming hat mir nach Absprache mit seinen Kollegen das aktuelle Thema

¹Zitat: Machiavelli Niccolò, italienischer Staatsmann und Schriftsteller, 1469 - 1527

„Optimierung der internen und externen Kommunikation im Unternehmen Alps&Cities4ever“ empfohlen.

Das Streben nach Optimierung der bestehenden Kommunikation im Unternehmen und vom Unternehmen nach außen ist leider bislang ohne Erfolg geblieben. Zu viele Faktoren, wie Zeit und die fehlenden finanziellen Mittel, haben das Projekt in seinen Anfängen scheitern lassen.

So habe ich mir überlegt, mit meinen, im Studiengang erworbenen Kenntnissen sowie entsprechender Fachliteratur, das Thema aufzugreifen und eine Arbeit darüber zu schreiben. Es werden neben Theorien auch praxisbezogene Vorschläge zur Verbesserung und Lösungsansätze vorgestellt.

Kommunikation stellt eine wichtige Aufgabe in allen Bereichen des Lebens dar, sei es im Unternehmen oder im privaten Umfeld. Kaum jemanden ist bewusst, welche große Bedeutung hinter einer richtigen, unmissverständlichen und regelmäßigen Kommunikation steckt.

1.2 Einführung in die Thematik

1.2.1 Bedeutung betrieblicher Kommunikation

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“²

Der Wandel der Zeit zwingt die Unternehmen sich anzupassen. Um den Mitbewerbern einen Schritt voraus zu sein, ist es unerlässlich ein gut funktionierendes Kommunikationssystem im Unternehmen zu haben. Da Kommunikationsprozesse schlussendlich über Gewinn- und Verlustchancen auf den Märkten entscheiden, muss das Kommunikationssystem neben Reaktionsfä-

² Zitat: Bruhn M. (2005), S. 10

higkeit, auch Eigenschaften wie Beweglichkeit, Tempo und Lernvermögen auf bester Ebene vorweisen können. Die Bedingungen in diesem Wettbewerb werden immer komplexer, die Faktoren Geld und Zeit knapper und die Einflüsse und Entscheidungen schwieriger.³

So kann man sagen, dass der Kommunikationsprozess im Unternehmen die Grundlage für die Organisation sowie Entscheidungs- und Managementprozesse bildet. Diese Prozesse gilt es zu verstehen, um so auch besser mit Organisationen umgehen zu können.⁴

Die Unternehmenskommunikation befasst sich, wie in folgender Abbildung zu sehen, mit den Unterbereichen der Marktkommunikation, Mitarbeiterkommunikation und unter anderem den Public Relations.

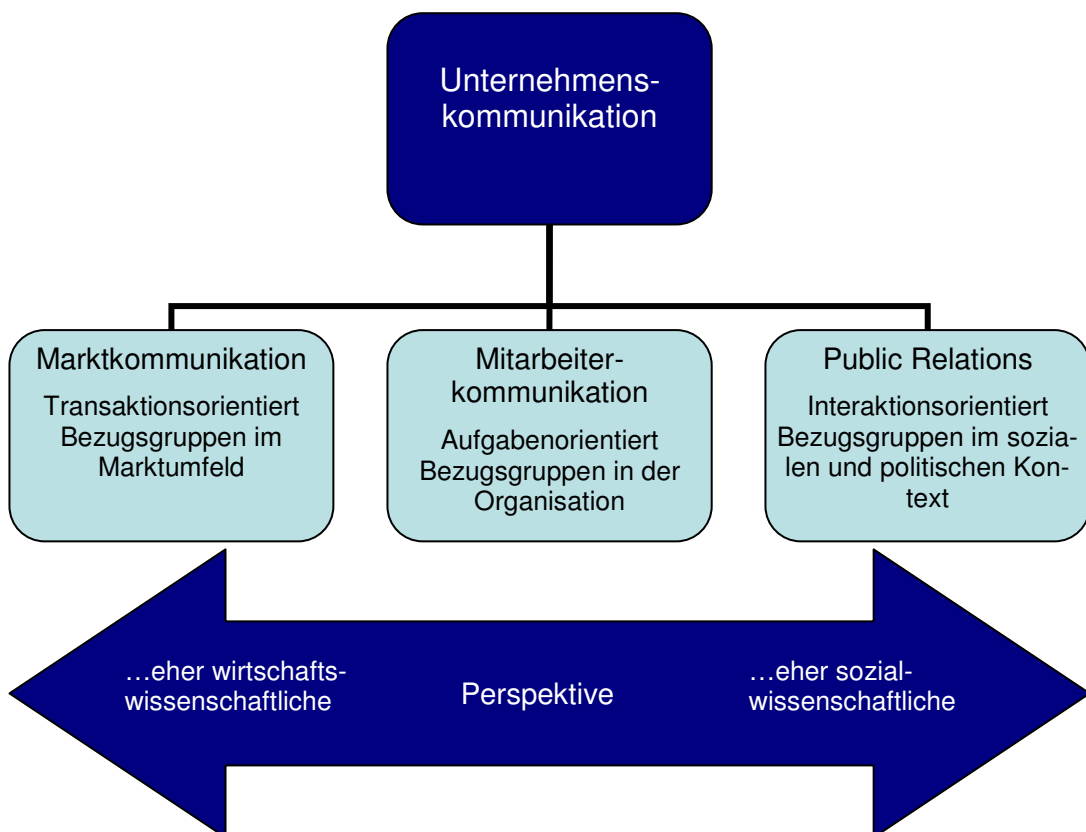


Abbildung 1: Unternehmenskommunikation mit Unterbereichen⁵

³ Vgl. Mast C. (2008), S.1

⁴ Vgl. Mast c. (2008), S.8

⁵ Quelle: Mast C. (2008), S. 13, eigene Abbildung

1.2.2 Formen betrieblichen Kommunikation

1.2.2.1 *Formelle Kommunikation*⁶

Die formelle Kommunikation ist in der Regel durch die Organisationsform im Unternehmen vorgeschrieben. Es handelt sich dabei um eine verbindliche Kommunikationsform, welche den Unternehmensstrukturen und Verantwortlichkeiten folgt.

Zur Vermittlung von Zielen und Arbeitsanweisungen werden offizielle Kommunikationswege gewählt.

1.2.2.2 *Informelle Kommunikation*⁷

Neben der formellen Kommunikation gibt es in jedem Unternehmen die informelle Kommunikation, welche sich unverbindlich und unabhängig von Organisationsplänen, Zeit und geregelten Verantwortlichkeiten verhält.

Es ist hierfür kein betriebliches Umfeld von Nöten, meist wird außerhalb des Unternehmens oder in den Arbeitspausen kommuniziert. Inhalte, Zeitpunkt der Kommunikation und Kommunikationspartner werden von den teilnehmenden Akteuren selbst bestimmt.

Im Gegensatz zur formellen Kommunikation besteht die informelle Kommunikation aus dem privaten, inoffiziellen Informations- und Meinungsaustausch zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens.

⁶ Vgl. Mast C. (2008), S. 209 ff

⁷ Vgl. Mast C. (2008), S. 209 ff

1.2.2.3 Soziale/Persönliche Kommunikation

Die soziale bzw. persönliche Kommunikation umfasst jegliche direkte Kommunikation bzw. Interaktion zwischen den Mitarbeitern, die in einem Unternehmen existieren. Dabei gilt es zwischen der verbalen und der nonverbalen Kommunikation zu unterscheiden.⁸

- Verbale Kommunikation:

Darunter versteht man die Kommunikation, welche zwischen den verschiedenen Personen tatsächlich ausgesprochen wird. Diese persönlichen Gespräche geben dem Gesprächspartner die Gelegenheit abwechselnd zu sprechen, nachzufragen und reduzieren Unklarheiten und Missverständnisse.⁹

- Nonverbale Kommunikation

Im Gegensatz zur verbalen Kommunikation wird bei der nonverbalen Kommunikation nur ein Teil kommuniziert, ein großer weiterer Teil wird für sich behalten und nicht ausgesprochen, dazu zählt unter anderem die Körpersprache. Der Wahrheitsgehalt bzw. die Ehrlichkeit des Gesprächspartners ist dabei kritisch zu betrachten.¹⁰

1.2.2.4 Technische Kommunikation

Neuheiten bei den Kommunikationstechnologien haben zu einem Umbruch der internen Medienlandschaft im Unternehmen geführt. Alte Medien müssen sich im Unternehmen neu positionieren und werden durch Innovationen aufgerüstet. Zu den meist verbreiteten Medien zählen das Internet und Intranet, E-Mail, aber auch Telefon- und Videokonferenzen.¹¹

⁸ Vgl. Mast C. (2008), S. 188

⁹ Vgl. Mast C. (2008), S. 188 ff

¹⁰ Vgl. Meister U. (2009), Lehrunterlagen Bachelorstudiengang Unternehmensführung

¹¹ Vgl. Mast C. (2008), S. 193 ff

1.2.3 Einflussfaktor Motivation in Bezug auf die betriebliche Kommunikation

1.2.3.1 *Ansatz der Motivation nach Maslow*

Motivation mit dem Wortstamm „movere“, welcher aus dem Lateinischen stammt, bedeutet bewegen.

Die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters und sein Engagement bei der Arbeit hängen vor allem davon ab, wie dieser persönlich in die Abläufe des Unternehmens, wie in die offene, direkte und zweiseitige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, eingebunden ist.

Eines der bekanntesten und meistzitierten Motivationsmodelle ist die Bedürfnis-Pyramide des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. Er teilte die verschiedenen menschlichen Bedürfnisse in fünf Gruppen ein, welche einer hierarchischen Ordnung unterliegen.

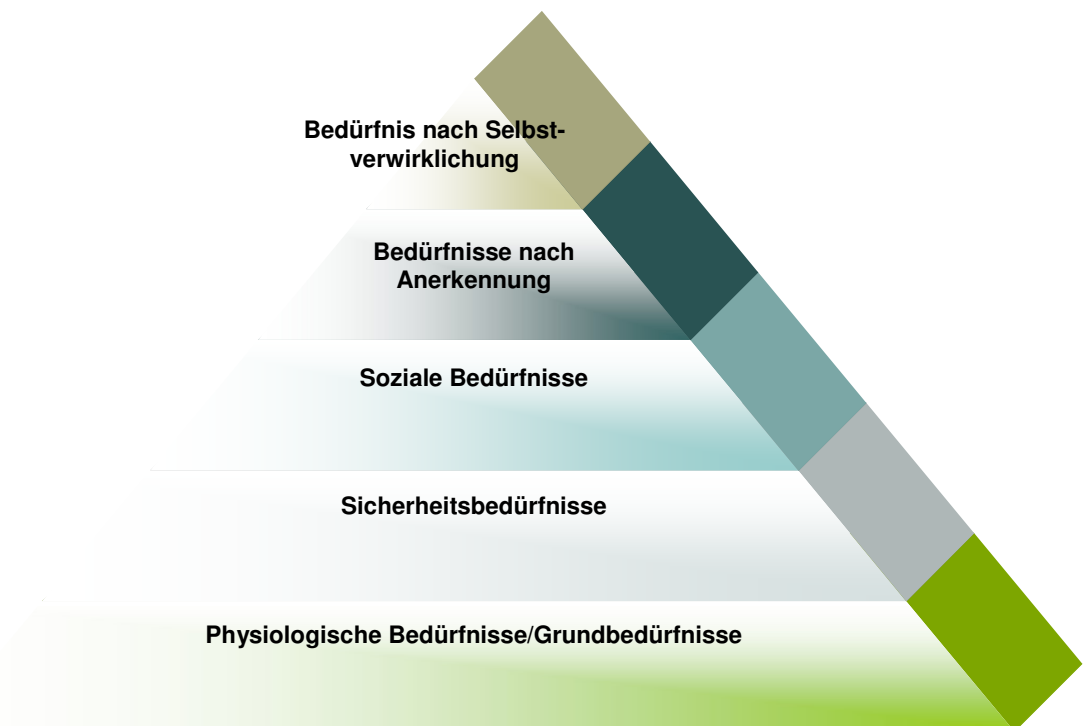


Abbildung 2: Motivationspyramide nach Maslow¹²

¹² Quelle: Eigene Abbildung

- Physiologische Bedürfnisse:

Die physiologischen Bedürfnisse sind Bedürfnisse, deren Erfüllung für den Menschen überlebenswichtig sind. Zu den physiologischen Bedürfnissen zählen das Bedürfnis nach Essen, Trinken, Wohnen etc.

Diese unterste Stufe der Pyramide ist die mächtigste der fünf Stufen. Fehlt es einem Menschen an allem, so wird die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse die Hauptmotivation für sein Handeln darstellen. Alle weiteren Bedürfnisse verlieren dann an Wert.

- Sicherheitsbedürfnisse:

Sind die physiologischen Bedürfnisse zum größten Teil befriedigt, treten die Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund. Dazu gehören Stabilität, Schutz vor Willkür, Drohung und Entbehrung.

- Soziale Bedürfnisse:

Auf der dritten Stufe der Pyramide sind die sozialen Bedürfnisse angesiedelt. Diese äußern sich durch den Wunsch nach Zugehörigkeit, Geborgenheit, Zuneigung, Liebe, Freundschaft usw.

- Bedürfnis nach Anerkennung:

Dieses Bedürfnis beschreibt das Verlangen nach Anerkennung und Wertschätzung durch die Umwelt, aber auch den Wunsch nach Respekt, Würde und Status.

- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:

Sind alle bisher beschriebenen Bedürfnisse hinreichend erfüllt, entsteht ein Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie nach einer anspruchsvollen

Tätigkeit. In diesem Stadium der Selbstverwirklichung motiviert sich der Mensch selber.

1.2.3.2 Ansatz der Motivation nach Herzberg

Neben Maslow wurde auch von Herzberg und seinen Mitarbeitern ein Motivationsmodell entwickelt.¹³

Herzberg leitet in seiner Zwei-Faktoren-Theorie die Vorstellung ab, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit als zwei unabhängige Faktoren gesehen werden müssen, nicht wie bislang als Extrempunkte eines Kontinuums.

- Unzufriedenheit wird durch extrinsische Faktoren der Arbeitsumwelt ausgelöst. Zu den wichtigsten Hygiene-Faktoren zählen: Unternehmenspolitik, Führungstechnik und Führungsstil, Arbeitsbedingungen und persönliche Beziehungen. Eine ausreichende Berücksichtigung dieser Faktoren führt allerdings nicht zur vollständigen Zufriedenheit, sondern im besten Fall zum Wegfall der Unzufriedenheit.¹⁴
- Zufriedenheit kann nur über intrinsische Faktoren erreicht werden, welche sich auf den Arbeitsinhalt beziehen. Die wichtigsten Motivatoren sind: Selbstbestätigung, Anerkennung für die geleistete Arbeit, Verantwortung, Beförderung und einem, dem Arbeiter entsprechenden Arbeitsinhalt.¹⁵

¹³ Vgl. Herzberg, F., Mauser, B., Snyderman, B.D.(1967)

¹⁴ Vgl. Meister U., Lehrunterlagen Bachelorstudiengang Unternehmensführung

¹⁵ Vgl. Meister U., Lehrunterlagen Bachelorstudiengang Unternehmensführung

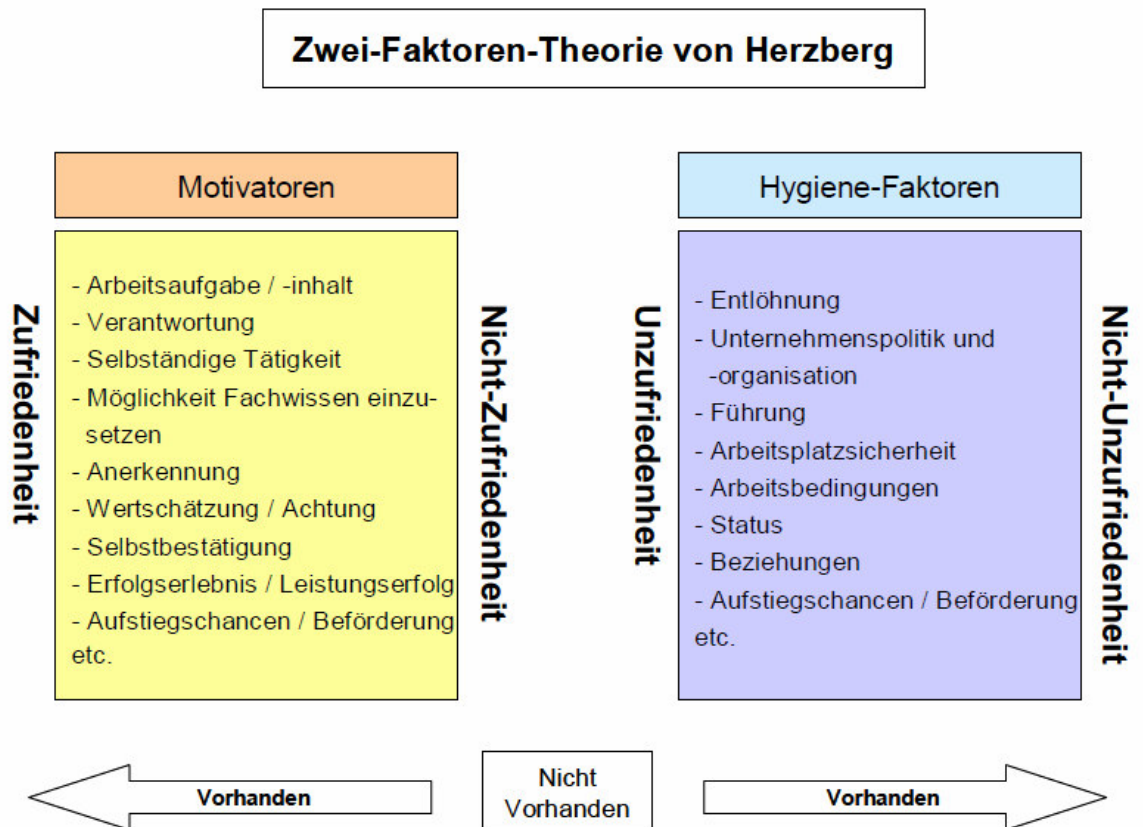


Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg¹⁶

Nach Herzberg haben nur solche Faktoren eine wirkliche Motivationskraft freisetzen können, welche sich auf den Arbeitsinhalt und auf die Befriedigung persönlicher Wachstumsmotive beziehen. Ohne diese Motivatoren kann keine Zufriedenheit und so auch keine Motivation erreicht werden.¹⁷

1.2.4 Besondere Anforderungen an die betriebliche Kommunikation im Dienstleistungsbereich

Da im Dienstleistungsbereich die Reihenfolge der Marketingfunktionen anders zu gestalten ist als bei Sachleistungen, ergeben sich einige Besonderheiten bezüglich der Kommunikationspolitik.

¹⁶ Quelle: Meister U. (2009)

¹⁷ Vgl. Steinmann H., Schreyögg G. (2001), S. 502 ff

Anders als bei Sachleistungen werden bei Dienstleistungen keine Bedürfnisse über das Produkt bzw. die Ware befriedigt, sondern durch die Servuction, das gleichzeitige Produzieren und Konsumieren einer Dienstleistung, wird hier eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung angestrebt.¹⁸

Daraus sind folgende zentrale Aspekte für eine erfolgreiche Kommunikation bei Dienstleistungsanbietern abzuleiten:¹⁹

Kommunikation ermöglicht die Erwartungen zu beeinflussen, welche einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Neben der vom Kunden erwarteten Qualität der Dienstleistung, gilt es sich auch durch Besonderheiten im Leistungsprozess von der Konkurrenz abzuheben.

Ein weiterer Fokus liegt bei den „Augenblicken der Wahrheit“, d.h., beim Zusammentreffen von Kunde und Dienstleister soll ein überlegener Kundennutzen mit Hilfe der interaktiven Kommunikation vermittelt werden.

Die eigenen Mitarbeiter sind eine sehr wichtige Zielgruppe im Dienstleistungsbereich. Daher sollen diese motiviert werden, die zu erbringende Leistung, erwartungsgemäß zu repräsentieren und zu erfüllen.

1.3 Zielsetzungen und Fragestellungen

1.3.1 Generelle Zielsetzungen der Arbeit

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, das bestehende Kommunikationssystem im Unternehmen Alps&Cities4ever zu verbessern und durch neue Ideen und empirischer Lösungsansätze eine bestmögliche Kommunikationsstruktur zu erreichen.

¹⁸ Vgl. Meyer A., Brudler B. (2009), S. 1122

¹⁹ Vgl. Meyer A., Brudler B. (2009), S. 1129

Mittels innovativer Lösungsansätze soll die Fülle an Informationen über Produkte und Leistungen im Unternehmen optimal aufbereitet werden, um diese so für alle potenziellen Empfänger problemlos abrufbar zu machen. Dies gilt sowohl für die interne Kommunikation von Mitarbeiter zu Mitarbeiter als auch für die externe Kommunikation von Unternehmen zu Endkunden und umgekehrt.

Die bestehenden Kommunikationsplattformen im Unternehmen sollen im Zuge der wissenschaftlichen Arbeit neu strukturiert und transparenter gestaltet werden.

1.3.2 Praktische Relevanz der Arbeit

Ein erfolgreiches Unternehmen basiert auf einem praktischen, leicht zugänglichen und klar strukturierten Kommunikationssystem.

Da diese Basis im Unternehmen Alps&Cities4ever nur spärlich vorhanden ist und bislang aus finanziellen sowie zeitlichen Gründen vernachlässigt wurde, ist es von praktischer Relevanz, dieses Thema in dieser Arbeit aufzugreifen und zu durchleuchten.

Neben den theoretischen Ansätzen müssen finanzielle und personelle Aspekte dabei berücksichtigt werden, um ein in der Praxis umsetzbares Konzept erstellen zu können.

1.3.3 Konkrete Fragestellungen

Die Aufgabenstellung der gegenständlichen Arbeit lässt sich durch folgende Forschungsfragen umschreiben:

- Welche strategischen Möglichkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen stehen dem Unternehmen Alps&Cities4ever zur Verfügung?

- Wie kann dies durch eine Verbesserung des Kommunikationssystems erreicht werden?
- Welche organisatorischen (finanziellen, personellen) Maßnahmen sind notwendig, um eine nachhaltige Umsetzung einer verbesserten Kommunikationsstruktur zu gewährleisten?

1.4 Aufbau der Arbeit

- Vorgehensweise und Bearbeitungsschwerpunkte

Nach der Einleitung in die wissenschaftliche Arbeit wird die Themenwahl kurz begründet und ein Überblick über das Vorgehen und die Zielsetzungen sowie Fragestellungen gegeben.

Die Auswertungen der Literaturrecherchen bilden den theoretischen Hintergrund und begründen das methodische Vorgehen der Arbeit.

Im Kapitel 2 wird das Unternehmen Alps&Cities4ever vorgestellt, die Sollsituation formuliert und Handlungsfelder dargelegt. Ebenso wird die Ausgangssituation im Unternehmen geschildert und die Istsituation der bestehenden Kommunikationsstruktur beschrieben.

Im Hauptteil wird die Sollsituation formuliert und erarbeitet.

Im vierten und letzten Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und kritische Schlüsse für die Zukunft gezogen. Es soll geklärt werden, ob das neu erarbeitete Kommunikationssystem in der Praxis umgesetzt werden kann und das Unternehmen so der Sollsituation einen Schritt näher gebracht werden konnte.

Einführung und Ausgangssituation	<u>Kapitel 1</u> : Einleitung, Themenwahl, Einführung in die Thematik, Zielsetzungen, Fragestellungen, Vorgehen und Begriffsbestimmungen
	<u>Kapitel 2</u> : Theoretischer Hintergrund, Literaturlauswertung, Methodisches Vorgehen
Umsetzung	<u>Kapitel 3</u> : Ausgangssituation und Istanalyse, Vorstellung des Unternehmens, Sollanalyse, Handlungsfelder
Conclusio	<u>Kapitel 4</u> : Zusammenfassung der Kernergebnisse, Wirkungen der neuen Kommunikationsstruktur, Ausblick

1.5 Begriffsbestimmungen und Definitionen

Allotment:

Der bereits geläufige englische Ausdruck wird oft alternativ für den deutschen Begriff Kontingent verwendet.

Countrymanager:

Dabei handelt es sich um Mitarbeiter aus dem Unternehmen, welche die für sie zugeteilten Zielmärkte in Ländern/Countries verantwortlich sind. Sie betreuen die Partner in den einzelnen Ländern und informieren über neue Produkte und Angebote am Zielmarkt.

Externe Kommunikation:

Dies ist die Kommunikation welche wechselseitig vom Unternehmen nach außen bzw. nach innen passiert.

Extrinsische Faktoren:

Diese Faktoren wirken von außen auf einen Menschen bzw. einen Mitarbeiter ein. So kann eine Motivation beispielsweise nur durch äußere Faktoren beeinflusst werden. Lohnerhöhungen, Auszeichnungen bzw. Anerkennung zählen zu den Motivatoren, welche von außen auf den Mitarbeiter einwirken.

Incoming:

Der Begriff steht in der Reisebranche für Reisen ins eigene Land. In diesem Fall ist das Reisebüro für die Gästebetreuung vor Ort zuständig. Gebucht haben die Kunden bereits zu Hause.

Interne Kommunikation:

Dabei handelt es sich Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Intrinsische Faktoren:

Im Gegensatz zu den extrinsischen Faktoren motiviert sich der Mensch intrinsisch, das heißt der Mitarbeiter motiviert sich selber und ist nicht von Motivation von außen abhängig. Diese Art der Motivation ist optimal für ein Unternehmen, da ein sich selbst motivierender Arbeiter leistungsfähiger und gewinnbringender ist, als ein Mitarbeiter, welcher ständig durch Anerkennung, Lob oder finanziell motiviert werden muss.

Outgoing:

Dabei spricht man von der Abwicklung der Beratung, Information und Buchung für Kunden die eine Reise ins Ausland, ob nahe oder fern, planen.

Trend²⁰:

Ein Trend ist ein Instrument zur Beschreibung von Veränderungen in allen Bereichen der Gesellschaft. Die Beschreibung ermöglicht Aussagen über die zukünftige Entwicklung.

Ein Trend ist ebenso als eine Auffassung in der Gesellschaft, Wirtschaft oder Technologie zu verstehen, die eine neue Bewegung bzw. Richtung auslöst. Bei einer Trendwende handelt es sich um eine grundlegende Änderung eines Trends.

Trends sind beobachtbar, können jedoch nur schwer gemessen werden. Folglich kann man den Verlauf der Trends annähernd abschätzen, eine Beeinflussung ist jedoch nur teilweise möglich.

(Unternehmens-)Kommunikation:

Unternehmenskommunikation umfasst das Management von Kommunikationsprozessen, welche zwischen dem Unternehmen und dessen internen und externen Umwelt ablaufen. Die Unternehmenskommunikation hat sich weiterentwickelt, anfänglich war es eine Ad-hoc-Kommunikation, mittlerweile gibt es wertorientierte und integrierte Konzepte.²¹

²⁰ Vgl. Wikipedia, available: <http://www.wikipedia.de>, Abfragedatum:15.11.2009

²¹ Vgl. Mast C. (2008), S. 24

2 Theoretischer Hintergrund und Methodik

Einführung und Ausgangssituation	<u>Kapitel 1</u> : Einleitung, Themenwahl, Einführung in die Thematik, Zielsetzungen, Fragestellungen, Vorgehen und Begriffsbestimmungen
	<u>Kapitel 2</u> : Theoretischer Hintergrund, Literaturlauswertung, Methodisches Vorgehen
Umsetzung	<u>Kapitel 3</u> : Ausgangssituation und Istanalyse, Vorstellung des Unternehmens, Sollanalyse, Handlungsfelder
Conclusio	<u>Kapitel 4</u> : Zusammenfassung der Kernergebnisse, Wirkungen der neuen Kommunikationsstruktur, Ausblick

2.1 Integrierte Kommunikation

2.1.1 Allgemeines

Da eine Optimierung der Kommunikation im Unternehmen in der Zeit stetiger Strukturveränderungen eine notwendige Konsequenz darstellt, wird die integrierte Kommunikation als strategischer Erfolgsfaktor eingesetzt.²²

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differen-

²² Vgl. Bruhn M. (2009), S. 437

zierten Quellen der internen und externen Kommunikation eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.²³

Die Integrierte Kommunikation als Ziel der Kommunikation ermöglicht eine strategische Positionierung des Unternehmens und stellt unter anderem einen Wettbewerbsfaktor durch Nutzung der Kommunikation dar.

Weiters ist die integrierte Kommunikation ein Managementprozess und findet in Abhängigkeit der Marketingstrategie statt. Diese Art der Kommunikation umfasst interne und auch externe Kommunikationsinstrumente.

Ziel ist es, eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen. So kann auch eine Effizienzsteigerung erreicht werden, welche durch Messung der Synergiewirkungen nachgewiesen werden kann und so einen konzentrierten Einsatz des Kommunikationsbudgets gewährleistet.

Ein glaubwürdiges, einheitliches, widerspruchsfreies und prägnantes Erscheinungsbild sind das Ergebnis der integrierten Kommunikation und beeinflusst so das Entscheidungsverhalten der Zielgruppe positiv.²⁴

Die integrierte Kommunikation lässt sich in die drei folgenden Integrationsformen aufgliedern.²⁵

2.1.1.1 Inhaltliche Kommunikation

Ziel der inhaltlichen Kommunikation ist es, neben Abstimmung aller Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmittel ein einheitliches inhaltliches Erscheinungsbild durch Verwendung einheitlicher Slogans, Schlüsselbilder und akustischer Signale zu vermitteln.

²³ Zitat: Bruhn M. (2009), S. 438

²⁴ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 438 - 439

²⁵ Vgl. Bruhn. M. (2009), S. 442 - 443

2.1.1.2 Formale Kommunikation

Die formale Kommunikation soll alle unterschiedlichen Kommunikationsmittel vereinheitlichen. Die einheitliche Gestaltung wird durch Logos bzw. Markenzeichen unterstrichen. Ziel ist es, durch das einheitliche Erscheinungsbild die Wiedererkennbarkeit sowie eine Verankerung der Marke im Gedächtnis der Zielgruppen zu erreichen.

2.1.1.3 Zeitliche Kommunikation

Die zeitliche Kommunikation zielt darauf ab, Kommunikationsaktivitäten sowie Kommunikationsinstrumente und –mittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden abzustimmen. Eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Instrumenten der Kommunikation ist sehr wichtig, da durch Wechsel der Konzepte die gewünschten Wiederholungs- und Lerneffekte der Kommunikationsinhalte nicht erreicht werden.

2.1.1.4 Richtung der Integration

Bei allen drei Formen der Integration kann in horizontaler als auch in vertikaler Richtung vorgegangen werden.

In der horizontalen Integration gilt es Gemeinsamkeiten in der Ansprache der Zielgruppen zu finden und die eingesetzten unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente abzustimmen und somit die Verbindung der Kommunikationsmaßnahmen auf einer Marktstufe zu erreichen.

Die vertikale Integration bezieht sich auf die Mehrstufigkeit bestimmter Märkte. Um die Vermittlung konsistenter Kommunikationsinhalte und deren Durchgängigkeit über die Zielgruppen zu fördern, gilt es die Kommunikationsinstrumente zwischen den verschiedenen Marktstufen abzustimmen.

2.1.1.5 Ebenen der Integration

Auf instrumenteller Ebene sind alle kommunikationspolitischen Aktivitäten mit den Maßnahmen anderer Kommunikationsinstrumente abzustimmen. Eine Kommunikationsplattform mit Zusammenführung verschiedener Kommunikationsinstrumente bildet einen optimalen Ausgangspunkt, um eine integrierte Kommunikation im Unternehmen zu gewährleisten.

Bei der Abstimmung der Kommunikationsmittel und den kommunikativen Einzelmaßnahmen spricht man von der intrainstrumentellen Ebene der Integration. Unter Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Maßnahmen und einem einheitlichen kommunikativen Auftritt sollen die Kommunikationsbedürfnisse der Zielgruppen sichergestellt werden.

2.2 Strategische Planung

Ein systematisch geplantes und optimiertes Kommunikationssystem ist zwar keine Garantie für den Unternehmenserfolg, verringert jedoch das Risiko eines Fehlschlags.²⁶

Die Planung kann nach Bruhn laut folgender Abbildung strukturiert und abgehandelt werden.

²⁶ Vgl. Mast C. (2008), S. 121

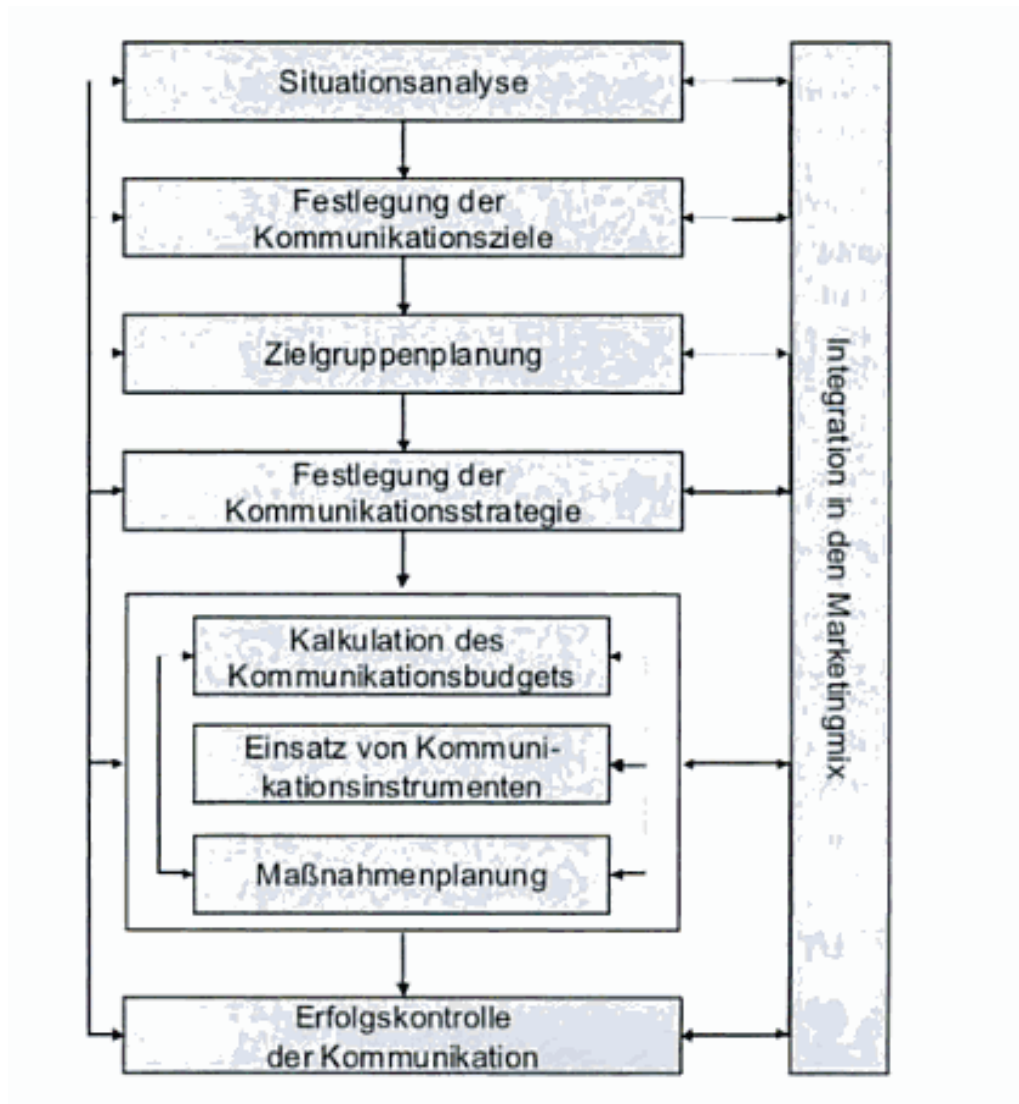


Abbildung 4: Planungsprozess eines systematischen Kommunikationsmanagements²⁷

2.2.1 Planungsablauf

Die Planung beginnt vorab mit der Analyse der Istsituation im Unternehmen, des Weiteren werden das betriebliche Umfeld und der Markt des Unternehmens untersucht.

Darauf aufbauend werden die Ziele festgelegt und Strategien entwickelt, welche zur Erreichung der vorgenommenen Ziele führen sollen.

²⁷ Quelle: Bruhn M. (2009)

Zum Schluss werden Kommunikationsinstrumente ausgewählt, welche eine bestmögliche Umsetzung der Strategien hinsichtlich der Zielerreichung verheißen, sodass auch die Erfolgskontrolle zur Zufriedenheit ausfällt.²⁸

Planungsprozesse werden in der Praxis und der Wissenschaft in unterschiedlich viele Phasen eingeteilt. Je weniger Planungsschritte vorgegeben werden, desto klarer und überschaubarer ist der Prozess. So müssen jedoch in den einzelnen Schritten mehrere verschiedene Planungsprozesse zusammengefasst werden.²⁹

Es gibt auch die Unterscheidung zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Planung. Die langfristige Planung kann über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren laufen und bildet so gleichzeitig den Rahmen für die kurzfristige Planung. Die kurzfristige Planung beschränkt sich häufig nur auf den Zeitraum von einem Jahr, ist aber im Gegensatz zur langfristigen Planung wesentlich konkreter und präziser.³⁰

2.2.2 Problemwahrnehmung und Situationsanalyse

Bei der Planung der Integrierten Unternehmenskommunikation gilt es die Kommunikationssituation des Gesamtunternehmens zu untersuchen. Dabei müssen die einzelnen Bezugsobjekte der Kommunikation und auch die Situationen, mit denen die einzelnen Kommunikationsinstrumente konfrontiert sind, im Vorfeld analysiert werden.³¹

Ziel ist es, die Istsituation der Kommunikation im Unternehmen zu erfassen. Dabei wird geprüft, wie der kommunikative Auftritt des Unternehmens auf die Außenwelt, wie z.B. Kunden, Handel, Konkurrenz und Geschäftspartner, wirkt und welche Faktoren Einfluss darauf nehmen.³²

²⁸ Vgl. Bruhn M. (2005), aus Mast C. (2008), S. 131

²⁹ Vgl. Mast C. (2008), S. 131 ff

³⁰ Vgl. Mast C. (2008), S. 132

³¹ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 172

³² Vgl. Bruhn M. (2009), S. 172

In diesem Zusammenhang eignet sich die SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) sehr gut, um eine umfassende Chancen-Risiken-Analyse der externen Unternehmenssituation sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse der internen Situation im Unternehmen zu definieren.³³



Abbildung 5: SWOT-Analyse³⁴

Da es sich bei der SWOT-Analyse nur um eine generelle Analyse der kommunikativen Istsituation handelt, sollte man des Weiteren spezielle Analyseinstrumente wie z.B.: Lebenszyklusanalyse, Kundenportfolioanalyse, Wettbewerbsanalyse, Imageanalyse, Positionierungsanalyse und Szenariotechnik zur Untersuchung heranziehen, um folgende Faktoren zu erkennen und aufzudecken.³⁵

³³ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 172

³⁴ Quelle: Anlehnung an Mast C. (2008)

³⁵ Vgl. Bruhn M. (2009) S. 173

- Kundenbezogene Einflussfaktoren:

Emotionale Wahrnehmung von Marken, Informationsbedürfnisse, Kundenzufriedenheit, Erwartung an Produkte und Leistungen

- Marktbezogene Einflussfaktoren:

Erwartungen an die Konsumentenwerbung, Präsenz der Konkurrenz, Ansprüche an die Kommunikationsunterstützung

- Wettbewerbsbezogene Einflussfaktoren:

Kommunikationsstrategien und Kommunikationsaufwand der Konkurrenz, Positionierung der Konkurrenten

- Umfeldbezogene Einflussfaktoren:

Medienentwicklung, Bedeutung neutraler Informationsquellen, Technologieentwicklung

- Unternehmensbezogene Einflussfaktoren:

Höhe des eigenen Kommunikationsbudgets, Kommunikationsstrategien und Ziele, Positionierung bei den Zielgruppen

2.2.3 Festlegung der Ziele der Integrierten Kommunikation³⁶

Eine entscheidende Rolle in der Planung der Integrierten Kommunikation spielt die Formulierung der Ziele. Eine klare Formulierung unter folgender Auswahl der Anforderungen ist zwangsläufig notwendig, um eine erfolgreiche Planung gewährleisten zu können:

³⁶ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 175 ff

- Festlegung der Integration der Kommunikation als wichtigstes Ziel der Kommunikationsarbeit
- Relevanz der Zielvariablen
- Abstimmung der Ziele mit der Marken- und Unternehmensstrategie
- Hierarchischer Aufbau der Ziele
- Integrationsfähigkeit aller Ziele in einem System
- Angepasste Formulierung der Ziele an die Situation
- Zielgruppenorientierte Formulierung
- Sicherstellung der Erfüllbarkeit der Ziele
- Verbindlichkeit der Ziele

Die Positionierung des Unternehmens bildet den Ausgangspunkt für die Zielformulierung, sie stellt das strategische Ziel der Kommunikation dar. Dabei wird noch keine Abgrenzung der Zielgruppen vorgenommen.

Die Zielgruppen sollen das Unternehmen bzw. die Produkte des Unternehmens möglichst attraktiv und besser als die der Konkurrenz wahrnehmen. Die positive Wahrnehmung sollte möglichst langfristig wirken, um sich so von den Mitbewerbern abzugrenzen und so eine gewisse Eigenständigkeit aufweisen zu können.³⁷

³⁷ Vgl. Bruhn M. (2009) S. 177 ff

2.2.4 Festlegung der Zielgruppen der Integrierten Kommunikation³⁸

Da die Ziele nach Zielgruppen differenziert werden, sollte man diese genau formulieren und die Planung darauf auslegen, welche Anforderungen die jeweiligen Zielgruppen an die Kommunikation stellen.

Zu den wichtigsten Zielgruppen zählen:

- Kunden des Unternehmens
- Handel
- Kapitalgeber
- Öffentlichkeit
- eigene Mitarbeiter im Unternehmen

Diese grob formulierten Zielgruppen gilt es möglichst detailliert zu beschreiben, sodass das Unternehmen den Anforderungen der einzelnen Gruppen an die Kommunikation gerecht werden kann.

2.2.5 Auswahl der Kommunikationsinstrumente³⁹

Da jedes Kommunikationsinstrument einen bestimmten Beitrag zur Realisierung der Kommunikationsziele zu leisten hat, gilt es zu prüfen, welche Instrumente zur Zielerreichung geeignet sind. Dabei soll auch untersucht werden, wie sich die Instrumente zu den ausgewählten Zielgruppen verhalten.

Die Kommunikationsinstrumente lassen sich in folgende vier Klassen einteilen:

³⁸ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 180 ff

³⁹ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 185 ff

- Leitinstrumente⁴⁰

Diese Instrumente der Kommunikation zeichnen sich durch die größte strategische Bedeutung zur Erreichung der Ziele der Kommunikation aus. Leitinstrumente sind zugleich die Kerninstrumente der Kommunikation, da diese die Führung unter den Instrumenten übernehmen. In der Praxis zählen zu den Leitinstrumenten die Media Werbung sowie das Instrument Public Relations.

- Kristallisationsinstrumente⁴¹

Dies sind jene Instrumente, welche für eine bestimmte Zielgruppe eine große Bedeutung haben und für die Kommunikation sehr wichtig sind. Werden diese Instrumente nicht eingesetzt, kann es zu negativen Rückwirkungen kommen. Zu den Kristallisationsinstrumenten zählen die Mitarbeiterkommunikation, der persönliche Verkauf sowie die Verkaufsförderung.

- Integrationsinstrumente⁴²

Diese verfügen über ein großes Integrationspotenzial, welche sich so mit den anderen Kommunikationsinstrumenten gut kombinieren lassen. Es kommt den Integrationsinstrumenten keine Führung zu, sie sind jedoch sehr wichtig, da diese durch einen geschickten Einsatz die Synergiewirkungen der Kommunikation verstärken. In der Praxis haben speziell Messen, Ausstellungen, das Eventmarketing und das Sponsoring ein großes Integrationspotenzial.

- Folgeinstrumente⁴³

Diese Instrumente verfügen über keine strategische Bedeutung und sind auch nicht integrierbar. Die Folgeinstrumente übernehmen wichtige Funktionen der einzelnen Zielgruppen der Kommunikation sowie einzelner Kommu-

⁴⁰ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 185

⁴¹ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 185

⁴² Vgl. Bruhn M. (2009), S. 186

⁴³ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 186

nikationsaufgaben. Als Beispiel in der Praxis wird das Direct Marketing genannt.

Die Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation lassen sich auf folgender Grafik noch einmal bildlich zusammenfassen:

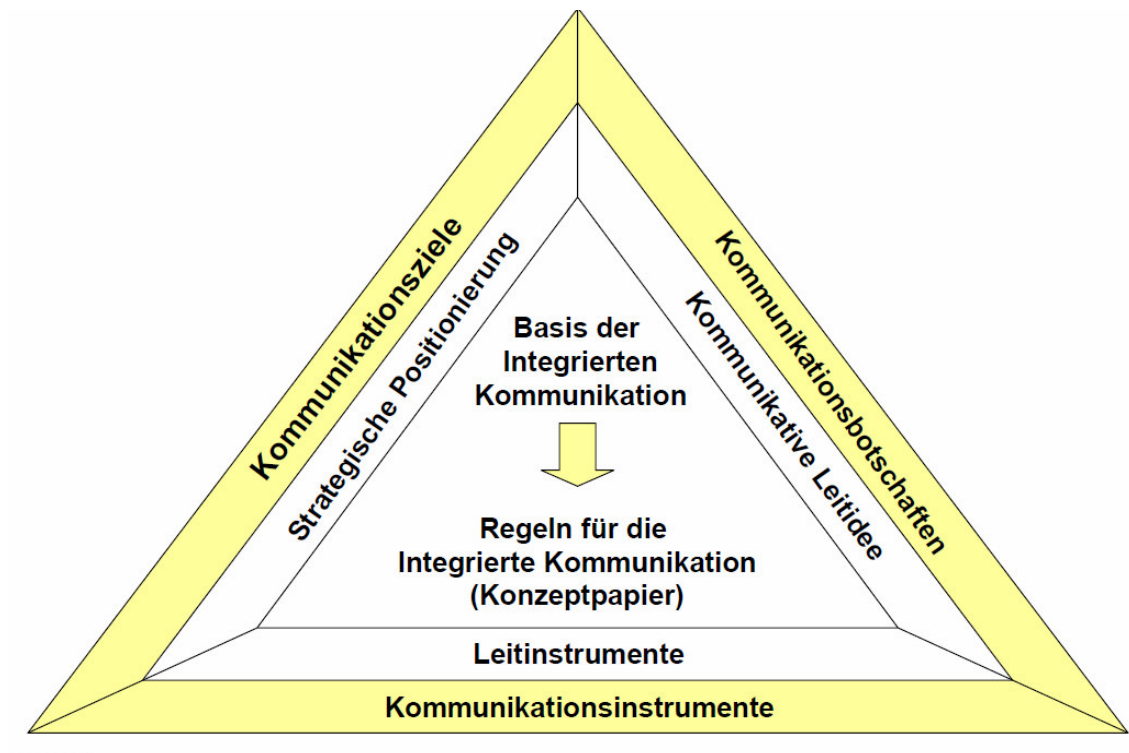


Abbildung 6: Kernelemente einer Strategie der Integrierten Kommunikation⁴⁴

2.3 Methodisches Vorgehen

Sobald die Istsituation geklärt ist, muss eine Strategie erarbeitet werden, um so mit einem neuen Kommunikationskonzept auf die aktuelle Situation im Unternehmen zu wirken und etwaige Probleme zu eliminieren. Dieser Prozess entscheidet schlussendlich über den Erfolg der Maßnahmen.

⁴⁴ Quelle: Bruhn M. (2009), S. 190

Dabei ist es wichtig neben den klar definierten Zielen bzw. dem Sollzustand der Kommunikation auch die Umwelt zu berücksichtigen, um so direkt auf Barrieren hinsichtlich der Zielsetzung reagieren zu können.⁴⁵

2.3.1 Empirische Vorgehensweise

Sobald alle Kommunikationsziele klar definiert sind, gilt es die Kommunikationsmaßnahmen und so auch die Strategie in konkretes Handeln umzusetzen.⁴⁶

Folgender empirischer Ablauf der Umsetzung stellt eine Strategie zum Erfolg dar⁴⁷:

- Die vom Unternehmen bestimmten Handlungsfelder gilt es zu vernetzen und so darauf zu achten, dass die Zielgruppenhierarchie auch in der Umsetzung erhalten bleibt und inhaltliche sowie zeitliche Bezüge geschaffen werden.
- Eine bewusste Gestaltung des Kommunikations-Mix durch ein gezieltes Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationswege ist bei der Umsetzung des neuen Kommunikationskonzeptes zu beachten.
- Ein Erstellen eines Zeitplanes, eines Maßnahmenkataloges sowie eines Kostenplanes sind bei der Umsetzung von Vorteil.
- Um eine Rückmeldung auf das neue Konzept zu haben, ist es wichtig, früh genug Maßnahmen zur Erfolgskontrolle einzuleiten und diese im Budget zu kalkulieren. Diese angesprochenen Feedbacks spiegeln die Zielerreichung wieder.
- Die Präsentation des neuen Konzeptes entscheidet letztendlich über Akzeptanz bzw. Ablehnung. Daher sollte die Vorstellung des neuen Kom-

⁴⁵ Vgl. Mast C. (2008), S. 141

⁴⁶ Vgl. Mast C. (2008), S. 141

⁴⁷ Vgl. Mast C. (2008), S. 150

munikationskonzepts sehr überzeugend und unmissverständlich sein, dabei darf kein Hintergrundwissen bei den Zuhörern vorausgesetzt werden. Je klarer und überzeugender das Konzept formuliert ist, desto besser ist die positive Resonanz.

- In der Nachbearbeitung bzw. der Dokumentation wird alles so festgehalten, dass auch Außenstehende des Projektes problemlos das Konzept verstehen können. Dabei wird auch das Konzept noch einmal kritisch betrachtet, um gemachte Fehler für die Zukunft ausschließen zu können. Diese Erfahrungswerte sollen bei zukünftigen Projekten eine Hilfe darstellen.

2.4 Erfolgskontrolle

Wirkungskontrollen und Evaluationen bilden einen wichtigen Bestandteil des Kommunikationsprozesses und sollten nicht vernachlässigt werden.⁴⁸

2.4.1 Evaluationsformen⁴⁹

Um künftige Entscheidungsverhalten rationeller treffen zu können, bedient man sich der Evaluation der Unternehmenskommunikation. Es wird dabei die Erreichung der konzipierten Kommunikationsziele im Unternehmen geprüft. So können auch Fehler und Schwächen aufgedeckt werden und so in der Zukunft vermieden werden.

Zur Optimierung der Kommunikationsarbeit werden die Inputs der Evaluation für zukünftige Planungen verwendet und fördern so eine Qualitätssteigerung.

Unter anderem dient die Evaluation als Instrument der Selbstkontrolle, welches die Effizienz der Kommunikationsarbeit überprüft. Wirkungskontrollen können sich neben der Effizienz auch auf die Wirkung bzw. die Wirksamkeit beziehen.

⁴⁸ Vgl. Mast C. (2008), S. 151

⁴⁹ Vgl. Mast C. (2008), S. 153 ff

3 Optimierung der internen und externen Kommunikationsstruktur

Einführung und Ausgangssituation	<u>Kapitel 1</u> : Einleitung, Themenwahl, Einführung in die Thematik, Zielsetzungen, Fragestellungen, Vorgehen und Begriffsbestimmungen
	<u>Kapitel 2</u> : Theoretischer Hintergrund, Literaturlauswertung, Methodisches Vorgehen
Umsetzung	<u>Kapitel 3</u> : Ausgangssituation und Istanalyse, Vorstellung des Unternehmens, Sollanalyse, Handlungsfelder
Conclusio	<u>Kapitel 4</u> : Zusammenfassung der Kernergebnisse, Wirkungen der neuen Kommunikationsstruktur, Ausblick

3.1 Ausgangssituation und Istanalyse

3.1.1 Situationsanalyse des betrieblichen Umfeldes

Im Wandel der Zeit ist es wichtig, sich als Unternehmen an die Umweltveränderungen anzupassen. Daher sollten die Trends im betrieblichen Umfeld frühzeitig erkannt werden, um darauf reagieren und den eigenen Wettbewerbsvorteil halten bzw. ausbauen zu können.

Dieser Punkt wurde bereits in der Projektarbeit der Verfasserin mit dem Thema „Die Auswirkung der globalen Trends auf den österreichischen Tou-

rismus und im weiteren Sinn auf das Alps&Cities4ever“ detailliert behandelt. Aus diesem Grund wird im Folgenden nur ein kurzer Überblick der Thematik wiedergegeben.

Die vier wichtigsten Trends im Tourismus setzen sich, wie in folgender Grafik illustriert aus soziodemografischen, ökonomischen, ökologischen und technologischen Trends zusammen.



Abbildung 7: Trends im Tourismus⁵⁰

3.1.1.1 Sozio-demographische Trends

Um Zielgruppen und deren Altersstruktur, Angewohnheiten und finanziellen Status zu beschreiben, bedient man sich der Soziodemographie.

Bislang lag das Hauptaugenmerk des Unternehmens auf der Zielgruppe der Familien mit mehreren Kindern und auf Paaren mittleren Alters. Ältere Leute, ab 65 Jahren, waren bisher nur eine Randgruppe, welche kaum ins Gewicht gefallen ist.

Neben der Verschiebung des Alters hat sich auch die Einstellung des älteren Zielpublikums verändert. Wer früher mit 70 als alt galt, befindet sich heute in

⁵⁰ Quelle: „Prognosen und Trends“ (2009), available: <http://www.ttr.tirol.at>, (01.11.2009)

den „aktiven Jahren“ und schöpft diese Zeit voll aus. Finanziell ist diese Schicht der jungen Generation um einiges voraus.

Das Reiseverhalten und die Urlaubsbedürfnisse verschieben sich immer mehr in Richtung Langzeiturlaub, weg von mehreren Kurzreisen im Jahr. Dabei sind Wellnessurlaube im Vormarsch. Es wird vermehrt in die eigene Gesundheit investiert und Familie und Erholung reihen sich vor die Urlaubsfaktoren Spaß und Erlebnis.

3.1.1.2 Ökonomische Trends

Die Weltwirtschaftskrise macht sich auch stark in der Tourismusbranche bemerkbar. So ist es nahe liegend, dass bei steigenden Lebenshaltungskosten, Treibstoffkosten, Energiekosten und dabei gleich bleibenden Löhnen und Gehältern, zuerst bei Luxusartikeln und Urlaubsreisen gespart wird.

3.1.1.3 Ökologische Trends

Die stetige Erderwärmung und der Klimawandel bereiten den Touristikern in den Skiregionen, aber auch in niedrigeren Regionen vermehrt Probleme. Vorkehrungen gegen Naturgewalten wie Lawinen, Vermurungen oder andere Naturkatastrophen sind unerlässlich.

3.1.1.4 Technologische Trends

Im Zeitalter des Internets wird auch alles rund um den Urlaub über das Netz abgewickelt. Für die Informationsbeschaffung bis hin zur Buchung stehen gut funktionierende Online-Portale zur Verfügung.

Bei all den erwähnten Trends ist es wichtig, als Unternehmen zu agieren, reagieren ist zu wenig. Um der Konkurrenz Stand halten zu können, müssen Veränderungen frühzeitig erkannt werden und dementsprechend muss gehandelt werden. Jede Neuerung kann auch zugleich eine Chance sein, wenn man diese erkennt.

3.1.2 Zielgruppenanalyse und Kommunikation

Eine Abgrenzung der Zielgruppen nach Wünschen, Erwartungen und Bedürfnissen der potenziellen Kunden an betriebliche Kommunikation ist Teil einer erfolgreichen und kundenorientierten Unternehmensführung.⁵¹

Die Zielgruppen lassen sich in Primär- und Sekundärzielgruppen aufteilen. Zu den Primärzielgruppen zählen z.B. Medienvertreter, welche als Meinungsführer agieren und so auf die Meinungsbildung der Sekundärzielgruppen, die Endverbraucher einwirken.⁵²

Die Segmentierung des Kommunikationsfeldes folgt praktischen Erfordernissen und theoretischen Ansätzen unterschiedlichster Kriterien. Die Zielgruppen des Unternehmen Alps&Cities4ever lassen sich wie folgt aufteilen:⁵³

3.1.2.1 Kunden/Endverbraucher

Da das Unternehmen über eine große und weite Produktpalette verfügt, ist eine Abgrenzung durch beispielsweise demographische bzw. geographische Segmentierungskriterien nicht notwendig.

Die von Alps&Cities4ever angebotenen Dienstleistungen und Produkte sollen möglichst viele unterschiedliche Kunden jeglicher Herkunft und ohne Differenzierung der Eigenschaften ansprechen. Diese Kunden verbindet der Wunsch nach Urlaub und Reisen.

⁵¹ Vgl. Freter H. (2008), S.399

⁵² Vgl. Mast C. (2008), S. 123

⁵³ Vgl. Mast C. (2008), S. 124

Da eine Abgrenzung der Kunden nicht unmittelbar gegeben ist, muss darauf geachtet werden, dass die Kommunikation möglichst neutral gestaltet wird, aber trotzdem jedem Empfänger das Gefühl gibt, speziell angesprochen zu sein. Dies stellt eine große Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar.

Die Kommunikation zum Kunden erfolgt zum größten Teil über das Internet bzw. über Broschüren und Produktkataloge, welche in den Reisebüros der Zielmärkte aufliegen. Ein direkter Kontakt zum Kunde ist über das Internet vorhanden, ansonsten wird über Partner bzw. über weitere Dritte kommuniziert.

3.1.2.2 Partner

Partner von Alps&Cities4ever gibt es verstreut auf die verschiedensten Zielmärkte. Eine Auflistung dieser wird in Kapitel 3.1.3.1 angeführt.

Diese Partner, momentan ca. 400, werden regelmäßig über aktuelle Produkte bzw. neu geschnürte Pakete am Laufenden gehalten. Das Unternehmen verfügt derzeit über rund 3000 Kontaktadressen, welche dringend nach bestimmten Kriterien selektiert werden müssten.

Die wichtigsten Partner, welche einen Umsatz über Euro 50.000 generieren, werden einmal jährlich persönlich vor Ort besucht, dies soll zu einer guten Beziehung beitragen und gibt den beiden Parteien die Möglichkeit über eventuelle Verbesserungen bzw. Veränderungen der bestehenden Partnerschaft zu diskutieren. Diese Besuche werden vorwiegend von den Leitern des Incomings bzw. den Countrymanagern abgehandelt.

3.1.2.3 Mitarbeiter

Zu den Mitarbeitern des Alps&Cities4ever zählen die unmittelbaren Mitarbeiter im Incoming, sowie die Countrymanager, die Hoteleinkäufer, aber auch

die Mitarbeiter in den Niederlassungen, welche im direkten Kontakt mit den Endverbrauchern stehen.

Die einzelnen Mitarbeiter bzw. die Abteilungen kommunizieren hauptsächlich über E-Mail. Es werden z.B. Informationen zu neu entwickelten Produkten, neue Regelungen und Gesetzgebungen für die Abwicklung, neue Geschäftsbeziehungen bzw. Anfragen und Angebote darüber abgewickelt.

Diese Vielzahl an täglich neuen Informationen gilt es möglichst effektiv zu archivieren um jederzeit auf die gewünschten Inhalte zugreifen zu können. Leider ist dies aus zeitlichen und organisatorischen Gründen beinahe unmöglich. Da dieser Umstand eine Schwäche für das Unternehmen bedeutet, gilt es diese zu beseitigen.

3.1.3 Vorstellung des Unternehmens

„Putting a smile on people' s faces“ – „Ein Lächeln auf die Gesichter der Menschen zaubern“, so lautet nun schon seit mehr als 40 Jahren die Mission des führenden Reiseveranstalters in Europa, nämlich der TUI (Muttergesellschaft von Alps&Cities4ever).

Täglich arbeiten 63.000 Mitarbeiter daran, diese Stellung zu halten und über 30 Millionen Kunden mit unvergesslichen Urlaubserlebnissen zufrieden zu stellen. Derzeit ist Herr Dr. Michael Frenzel Vorstand der TUI AG mit Firmensitz in Hannover.

Die World of TUI besteht aus den drei Säulen TUI Travel, TUI Hotels & Resorts und TUI Kreuzfahrten.

Eine der Tochterfirmen des Konzerns ist die TUI Austria Holding GmbH mit Sitz in Salzburg, welche wiederum Produkte wie z.B. das TUI Incoming beinhaltet.

Das Unternehmen TUI Incoming mit Niederlassung in Innsbruck besteht nun schon seit mehr als 40 Jahren und gehört mittlerweile zu 50% der Hotel

Gruppe Falkensteiner an. Seit kurzem wurde aus dem ursprünglichen Firmenname der neue Firmenwortlaut Alps&Cities4ever.

Es gibt Niederlassungen in Wien, Innsbruck und in Mayrhofen und eine kleine Zweigstelle in Sölden.

Aktuell baut sich das Unternehmen wie folgt auf:

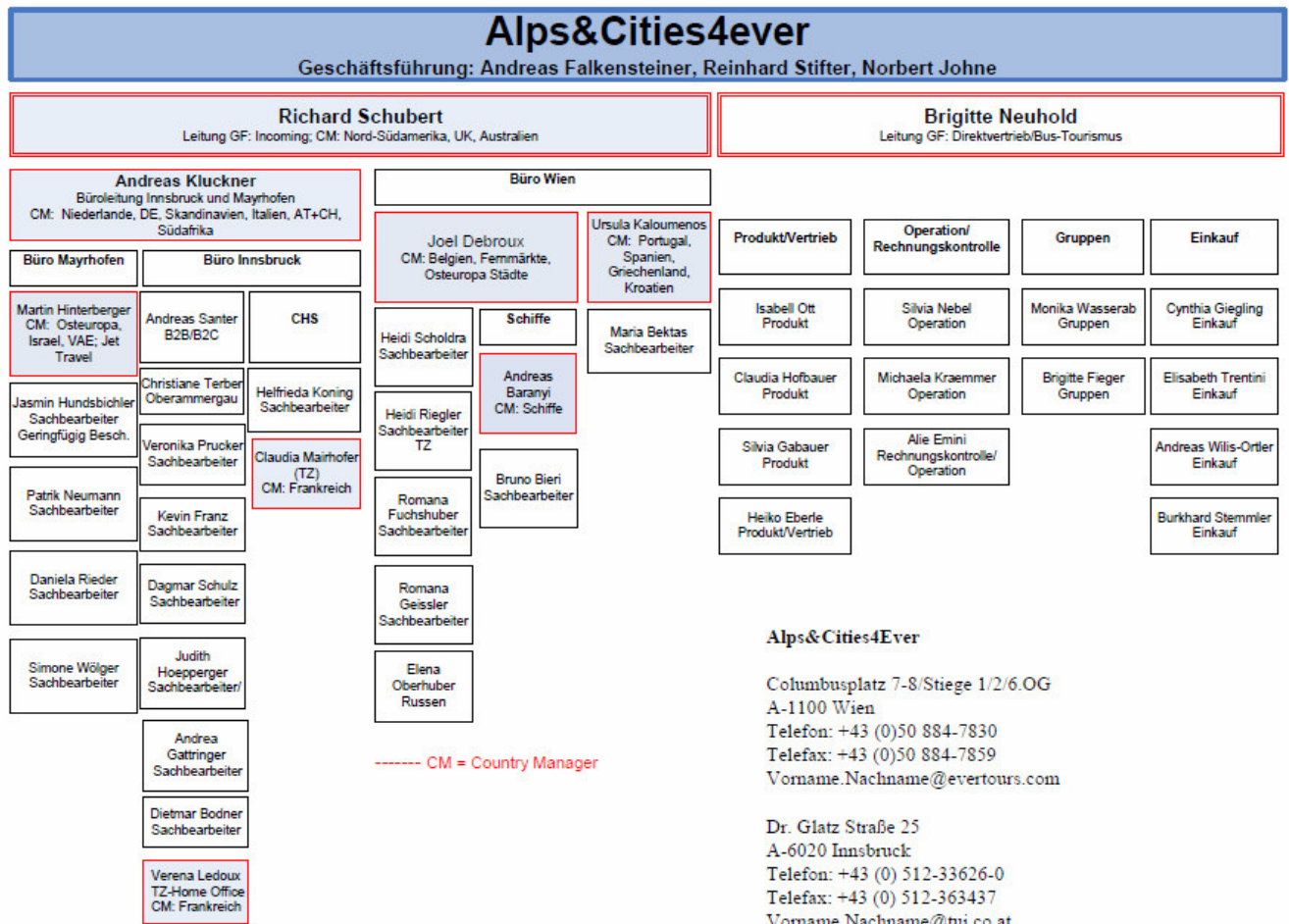


Abbildung 8: Organigramm Alps&Cities4ever⁵⁴

⁵⁴ Quelle: Alps&Cities4ever, Schubert R. (2009)

3.1.3.1 Zielmärkte

Wie der Name Alps&Cities schon verrät, beschränkt sich das Angebot des Unternehmens nicht bloß auf Österreich und seine Städte, sondern hat das Angebot auf den Alpenraum ausgedehnt.

So zählen auch Länder wie Italien, Frankreich, Deutschland, Schweiz und Slowenien zu den buchbaren Destinationen. Fallweise werden auch weiter entfernte Länder wie z.B. Finnland, Portugal oder Bulgarien angeboten. Neben den Hotelübernachtungen können auch Transfers mit Flug, Zug und Bus gebucht werden.

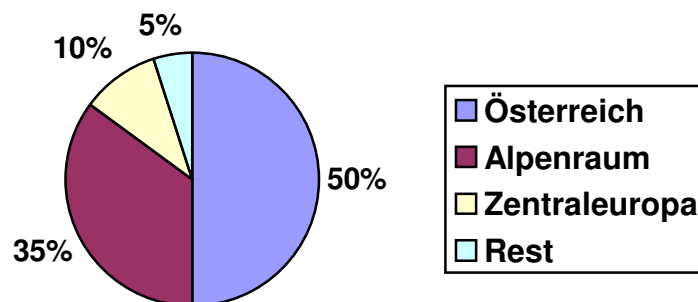


Abbildung 9: Zielmärkte des Alps&Cities4ever⁵⁵

Die Produkte können in jedem Reisebüro, aber auch zum Großteil online gebucht werden: www.tui-incoming.at bzw. www.alps-cities.at.

Zu den Produkten zählen Aktivurlaube mit vielen speziellen Aktivhotels, Familienurlaube mit Angeboten für Kinder und Erwachsene, Sommer- und Winterurlaube im Allgemeinen, Städteurlaube mit Spezialangeboten für Shopping, Kultur und Nightlife, Wellnessarrangements mit den schönsten Thermen und Wellnesshotels.

⁵⁵ Quelle: Alps&Cities4ever, eigene Abbildung (2009)

Alps&Cities4ever arbeitet mit ca. 400 Partnern (Tour Operators) weltweit zusammen.

Die Umsätze generiert das Unternehmen primär aus folgenden Ländern:

- Russland
- USA/Canada
- Großbritannien
- Deutschland
- Benelux
- Übriges Osteuropa (Ukraine, Weissrussland, Rumänien, Baltikum)
- Portugal
- Skandinavien
- Frankreich
- Italien

3.1.3.2 Aufgaben der Countrymanager

Die Countrymanager welche für die oben genannten Märkte zuständig sind, befassen sich im Weiteren mit der Einkaufsplanung, der termingerechten Erstellung von Produkten, der Erstellung und Platzierung von Online Angeboten sowie der Vergabe der Allotments.

Ebenfalls zählen der Aufbau und die aktuelle Wartung der Adressdateien, die Planung der Verkaufsreisen, Workshops und Messen in deren Aufgabenbereich.

Ein enger Kontakt und Abstimmung mit den Kontingent Managern ist unerlässlich. Weiters muss durch Rücksprache mit der Buchhaltung eine Zahlungsüberwachung stattfinden und neben der Marktbeobachtung müssen auch ständig Infos über Mitbewerber eingeholt werden.

Das Haupttätigkeitsfeld liegt natürlich auf dem Erreichen der Umsatzziele.

3.1.4 Analyse der bestehenden internen Kommunikationsstruktur im Unternehmen

Das derzeitige strategische Kommunikationssystem ist offensichtlich bislang vernachlässigt worden und verfügt über keine klare Struktur. Die vorhandenen Kommunikationsnetze sind überfüllt mit wichtigen und weniger wichtigen Informationen. Der Koordination der bestehenden Kommunikationsinstrumente wurde bislang nur wenig Beachtung geschenkt.

Aktuell wird vor allem über die Kommunikationsinstrumente, wie E-Mail, Intranet, Telefon und Sitzungen im Unternehmen Alps&Cities4ever kommuniziert.

Ein systematisches Abrufen der vorhandenen Informationen ist derzeit noch nicht möglich. So bleiben relevante Kommunikationsinhalte oft ungelesen und werden nicht genutzt. Die Arbeit des Kommunikanten ist somit beinahe umsonst, da die Information nur wenige Adressaten erreicht.

Die regelmäßigen Treffen der Führungskräfte bzw. Abteilungsleiter sind ein Kommunikationsinstrument, welches aber durchaus noch verbesserungswürdig ist. Die Informationen, welche bei diesen Treffen kommuniziert werden, gilt es entsprechend des Inhaltes aufzubereiten und an die betreffenden Mitarbeiter weiterzugeben. Da dies einen weiteren Organisationsaufwand bedeutet, bleiben diese Informationen den Mitarbeitern oft verwehrt und können daher nicht optimal genutzt werden.

3.1.4.1 Kommunikationsziele

Da, wie bereits im theoretischen Teil erarbeitet, einem erfolgreichen Unternehmen ein perfekt organisiert und strukturiertes Kommunikationssystem voraus geht, ist es von großer Bedeutung an einer Optimierung der bestehenden Kommunikation zu arbeiten, um so wettbewerbsfähig zu bleiben. Da die externe Kommunikation im Unternehmen soweit sehr gut entwickelt ist und derzeit keiner dringenden Verbesserung bedarf, soll das Hauptau-

genmerk der Sollanalyse und Optimierung auf die interne Kommunikation gelegt werden. Eine weiterführende Entwicklung der externen Kommunikation kann anhand der erarbeiteten theoretischen Ansätze nach Bedarf in der Zukunft nachgeholt werden.

Ziel des Unternehmens ist es, die vorhandenen Informationen bestmöglich aufzubereiten und so den potenziellen Empfängern, den verschiedenen Mitarbeitern im Unternehmen, zur Verfügung zu stellen.

Dazu gilt es die bereits verwendeten und vorhandenen Kommunikationsinstrumente optimal mit einander zu kombinieren und zu vernetzen, um so eine erfolgreiche Kommunikationsstruktur zu erzielen.

Die Kommunikationsziele lassen sich in ökonomische und außerökonomische Ziele einteilen⁵⁶. Bei den außerökonomischen Zielen wird nach der Art der Wirkungen auf die Bezugsgruppen unterschieden⁵⁷.

- Kognitiv – orientierten Zielen
- Affektiv – orientierten Zielen
- Konativ – orientierten Zielen

Die kognitiv – orientierten Kommunikationsziele beziehen sich auf das Wissen, wie z.B. die Erhöhung eines informations- oder Kenntnisstandes.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den affektiv -orientierten Zielen um das Gefühl, z.B. die Änderung der Einstellung zu etwas bzw. des Interesses.

Die konativ – orientierten Ziele beschreiben die Handlungskomponente, wie z.B. eine Verhaltensänderung.

⁵⁶ Vgl. Mast C. (2008), S. 144

⁵⁷ Vgl. Vollert K. (2009), Lehrunterlagen Bachelorstudiengang Klassische Werbung

3.1.4.2 Mitarbeiterbefragung

Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung, z.B. in Form eines Fragebogens, würde das Unternehmen Aufschluss über die aktuelle Situation der internen Kommunikation aus Sicht der Mitarbeiter bekommen.

Bei der Befragung ist es wichtig auf die Mitarbeiter einzugehen und konkrete Fragen in Bezug auf die Unternehmenskommunikation zu formulieren. Dies ermöglicht eine erfolgreiche Auswertung des Fragebogens und die Ergebnisse können so effektiv zur Optimierung und Erfüllung der Sollsituation herangezogen werden.

Ein Beispiel für einen Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung, der bei Bedarf in Zukunft herangezogen werden könnte, ist im Anhang zu finden. Die Befragung und Auswertung könnte beispielsweise Gegenstand einer weiterführenden Masterarbeit zu diesem Thema sein.

3.2 Sollanalyse der internen Kommunikation

3.2.1 Mitarbeiterkommunikation

3.2.1.1 Anforderungen an die persönliche Kommunikation⁵⁸

Die sogenannte Face-to-face Kommunikation nimmt an Bedeutung zu, die Inhalte und Abläufe gilt es an die veränderten Bedürfnisse anzupassen.

Das persönliche Gespräch, sofern es richtig praktiziert wird, ist die effizienteste Form der Kommunikation, da es mehrere Funktionen wie Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung gleichzeitig erfüllt.

⁵⁸ Vgl. Mast C. (2008), S. 276 ff

Da bei persönlichen Gesprächen jederzeit eine Rückkopplung möglich ist, eignen sich diese besonders gut für komplexe Sachverhalte, aber auch für die Integration und Motivation der Mitarbeiter.

Im Zeitalter der Technik und der elektronischen Kommunikation, wird oft der persönlichen Kommunikation zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Daher sind oftmals große Anstrengungen notwendig, um eine Face-to-face Kommunikation umsetzen zu können. Den Mitarbeitern ist es sehr wichtig auch neben Mails und Telefonaten einen Meinungsaustausch mit persönlicher Zuwendung zu erfahren. Um dies mit den Worten von Giuliano, Vorsitzenden einer Communication Consulting Company, zu sagen: „It's in reaching people emotionally as well as intellectually that enables a leader to persuade, motivate, change perspective or otherwise guide people to a desired outcome“⁵⁹.

Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren in der persönlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern. Deren Aufgabe ist es die entsprechende Information an die jeweiligen Mitarbeiter weiterzugeben, dabei ist darauf zu achten, dass nicht bereits elektronisch kommunizierte Informationen weitergegeben werden.

Da Vorgesetzte im Unternehmen eine Orientierungshilfe in der Kommunikationsflut darstellen, ist es von großer Bedeutung, dass diese immer bestens informiert sind und so ihre Mitarbeiter durch eine kreative und kompetente Führungsweise motivieren, koordinieren und in die Abläufe des Unternehmens integrieren.

Des Weiteren ist Vertrauen und Glaubwürdigkeit die Basis des Umgangs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, um eine optimierte interne Kommunikation zu erreichen.

⁵⁹ Zitat: Giuliano C.P. (2004), S. 47

3.2.1.2 Anforderungen an die technisch-logistische Kommunikationsstruktur

Zu den beliebtesten Instrumenten der internen Kommunikation zählen neben den Mitarbeiterzeitschriften, das persönliche Gespräch sowie die elektronischen Medien.⁶⁰

Um aus den bestehenden Kommunikationsinstrumenten eine bestmögliche Kombination zur Erreichung einer optimalen Kommunikation zu erreichen, gilt es diese Instrumente nach Inhalten, Zielgruppen, Kosten, Abteilungen und Akzeptanz zu gliedern.⁶¹

Ziel der Unternehmenskommunikation ist es die betreffenden Medien den Maßnahmen richtig zu zuordnen, sodass durch einen perfekten Medien-Mix die persönliche Kommunikation nicht verdrängt wird.

Die Optimierung der internen Unternehmenskommunikation kann durch die Analyse durch die folgenden sieben Fragestellungen an das eigene Unternehmen erfolgen.⁶²

- 1) Werden die Medien und Kommunikationswege dem Leistungsprofil entsprechend eingesetzt?
- 2) Sind diese funktional angemessen positioniert?
- 3) Wurden die Zielgruppen genau bestimmt und abgegrenzt?
- 4) Sind die Inhalte der Kommunikation so aufbereitet worden, dass ein Bezug der Empfänger zur Kommunikation geschaffen wurde?
- 5) Sind die Medien untereinander vernetzt worden bzw. gibt es Bezüge zwischen den Medien?

⁶⁰ Vgl. Snizek B. (2005), S. 33

⁶¹ Vgl. Mast C. (2008), S. 281

⁶² Vgl. Mast C. (2008), S. 283

- 6) Wurde der Prozess der Bearbeitung der Inhalte auf einzelne Medien ausgerichtet oder gibt es eine crossmediale Integration?
- 7) Welche Schlüsse können aus Feedbacks zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur herangezogen werden?

Wer die Mitarbeiter motivieren, deren Wissen mehr und Marktinformationen schnell verarbeiten möchte, sollte ein Kommunikationssystem gestalten welches auf folgende vier Grundfunktionen aufbaut⁶³:

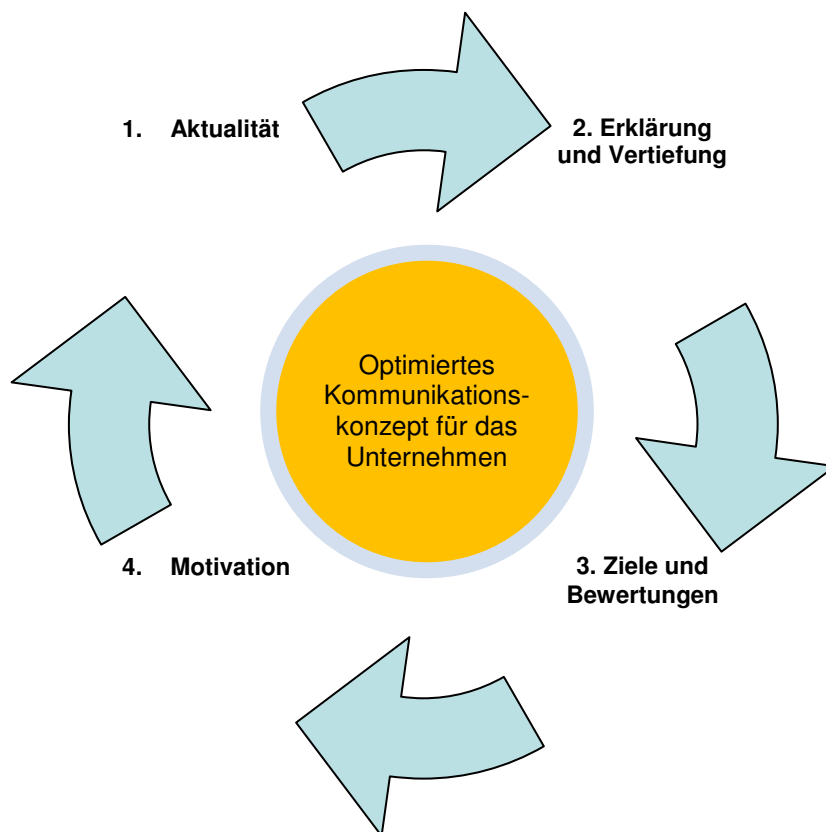


Abbildung 10: Die 4 Grundfunktionen eines optimierten Kommunikationssystems⁶⁴

⁶³ Vgl. Mast C. (2008), S. 283

⁶⁴ Quelle: Mast C. (2008), eigene Abbildung

- Aktualität:⁶⁵

In der Zeit des immer schneller werdenden Wettbewerbs, müssen auch die Entscheidungen dem Tempo angepasst und so rascher gefällt und umgesetzt werden.

Tatsächlich entscheidet die Aktualität der Informationsverteilung über den Erfolg des Unternehmens am Markt. Daher ist es in der ersten Stufe sehr wichtig, die Informationen schnellstmöglich an die bestimmten Zielgruppen zu verteilen.

Diese Aufgabe übernimmt in der Regel eine Abteilung die eigens für die Unternehmenskommunikation zuständig ist. Gibt es keine solche Abteilung im Unternehmen, ist es Aufgabe der Führungskräfte die Informationen entsprechend weiterzuleiten, aber auch umgekehrt müssen diese über Neuigkeiten durch deren Mitarbeiter am aktuellen Stand gehalten werden.

- Erklärung und Vertiefung:⁶⁶

In dieser Stufe werden den Mitarbeiter die notwendigen Hilfestellungen zur Aufnahme der kommunizierten Information gegeben. Dazu zählen Hintergrundinformationen sowie die Erklärung von Zusammenhängen, wie z.B. die Bedeutung von Entscheidungen hinsichtlich des aktuellen geschäftlichen Geschehens.

Diese Impulse sind die Voraussetzung für ein aktives Handeln der Mitarbeiter.

⁶⁵ Vgl.: Mast C. (2008), S. 283

⁶⁶ Vgl.: Mast C. (2008), S. 283

- Ziele und Bewertungen:⁶⁷

In dieser Ebene werden Probleme analysiert, Lösungen bewertet und das weitere Vorgehen sichtbar gemacht. Da es durchaus zu Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Anschauungen kommen kann, ist es wichtig diese mit den Mitarbeitern zu diskutieren, nur so ist eine fachliche Integration möglich. Werden diese nämlich unterdrückt, wird die Glaubwürdigkeit der Medien in Frage gestellt.

- Motivation:⁶⁸

Diese Ebene stellt die emotionale Ansprache dar. Die Mitarbeiter wollen ernst genommen und miteinbezogen werden. Die Motivation der Belegschaft ist ein wichtiger Teil, um in einem immer härteren Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Daher sollte auch über betriebsinterne Medien möglichst emotional kommuniziert werden und entsprechenden Darstellungen sowie Bildmaterial und Sprachelemente darauf angepasst werden.

3.2.2 Optimiertes Kommunikationskonzept für das Unternehmen

3.2.2.1 Integrierte Kommunikation

Das neue und zugleich optimierte Kommunikationskonzept des Unternehmens baut vor allem auf der Koordination der Kommunikation auf. Die bestmögliche Versorgung der Mitarbeiter mit aktuellen und notwendigen Informationen im Unternehmen mit Hilfe einer strategischen Vernetzung der Kommunikationsinstrumente sowie der optimale Einsatz dieser Instrumente ist die beste Basis für ein zukünftig erfolgreiches Kommunikationssystem.

⁶⁷ Vgl. Mast C. (2008), S. 284

⁶⁸ Vgl. Mast C. (2008), S. 284

Neben der Vermittlung der Unternehmensziele und im speziellen der neuen Kommunikationsstruktur sollen die Mitarbeiter durch die effektive Integration in Entscheidungen und das Wissen über das Unternehmen auch emotional ein Teil des Gesamten werden.

Das gesteigerte Zugehörigkeitsgefühl durch die Integration soll die Mitarbeiter, aber auch die Führungskräfte, dazu motivieren und animieren, erworbene Informationen, dem Inhalt und der Wichtigkeit entsprechend an bestimmte Adressaten weiterzugeben.

Das glaubwürdige, widerspruchlose und einheitliche Erscheinungsbild, welches durch eine optimierte interne Kommunikation verbessert wurde, spiegelt sich auch im Wettbewerb wieder. Mitarbeiter, welche voll und ganz hinter dem eigenen Unternehmen stehen, vermitteln neben Kompetenz auch Vertrauen und einen Konkurrenzvorteil.

3.2.2.2 Unterstützung der strategischen Positionierung durch die Kommunikation

Ein strategischer Wandel geht meist mit der Veränderung der Kommunikationsinstrumente und der Medien einher.

Die technische Weiterentwicklung ist nur einer der Erfolgsfaktoren in der Kommunikation, vielmehr ist ein optimiertes Kommunikationssystem der entscheidende Wettbewerbsfaktor. Dieses zeichnet sich vor allem durch Schnelligkeit, Vernetzung, optimale Adressierung der Informationen und Flexibilität aus.

Durch eine gezielte Koordination und Kombination der einzelnen Kommunikationsinstrumente, wie E-Mail, Intranet, Telefon und persönlichen Gesprächen, können Schwächen ausgeglichen und Stärken ausgebaut werden.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Viedebantt K. (2007), S. 466

Das Intranet ermöglicht eine aktuelle Wiedergabe der Informationen, ob diese von den Führungskräften für die Mitarbeiter bzw. umgekehrt, als fachliche Integration der Mitarbeiter für deren Vorgesetzte bestimmt ist.⁷⁰

Ebenso der weit verbreitete Kommunikationsweg E-Mail wird sich auch zukünftig großer Beliebtheit erfreuen. Es ist jedoch dabei sehr wichtig, zwischen wichtigen und weniger wichtigen Informationen zu differenzieren. Ein gut organisiertes Ordnungssystem, um die tägliche E-Mail-Flut zu bewältigen, kann dabei sehr hilfreich sein.

Die Sitzungen der Abteilungsleiter bzw. der Destinationmanager, welche in regelmäßigen Abständen abgehalten und protokolliert werden, sind nicht ausreichend effektiv, solange wichtige Informationsinhalte nicht an die betreffenden Mitarbeiter weitergeleitet werden. Eine unmittelbare Auswertung des Protokolls mit gleichzeitiger Differenzierung der Informationen für Vorgesetzte und Mitarbeiter mit anschließendem Versand an die entsprechenden Empfänger soll die Aktualität und Optimierung des Kommunikationssystems fördern.

3.2.3 Handlungsfelder

3.2.3.1 Kommunikation des Änderungsbedarfs (Changemanagement)

Eine erfolgreiche Veränderung der Istsituation der Kommunikation zu einem Sollzustand ist nur dann möglich, wenn die Inhalte der zu verändernden Komponenten, wie Kommunikationsinstrumente und Kommunikationswege, an alle betroffenen Empfänger, sei es an die Mitarbeiter, aber auch an die verschiedensten Führungskräfte weitergeleitet und kommuniziert werden.

Eine große Sitzung aller Abteilungen in den einzelnen Standorten soll die neue Kommunikationsstruktur erklären und möglichst positiv an die Empfänger bringen.

⁷⁰ Vgl. Mast C. (2008), S. 295

Die einzelnen Kommunikationswege, in der Hierarchie von oben nach unten, aber genau so von unten nach oben, sowie die überarbeiteten Kommunikationsinstrumente sollen neu aufgezeigt und die Wichtigkeit der Aktualität vermittelt werden.

Durch das Aufzeigen der zu erreichenden Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen und deren Mitarbeiter soll zu einer besseren Kommunikation untereinander motiviert werden.

Wichtig ist es, bei der Präsentation der neuen Kommunikationsstrategie auch mit den Vorteilen der integrierten Kommunikation zu überzeugen. Ein einheitliches Auftreten, sowie eine Identifikation mit der eigenen Firma und den eigenen Produkten führen zu einem höheren Erfolg und aber auch zu höherer persönlicher Zufriedenheit.

Die Motivation der Mitarbeiter einer Firma, wie bereits erwähnt, spielt eine große Rolle für ein erfolgreiches Unternehmen. Daher sollte bei der Vorstellung mit eingebracht werden, dass eigene Arbeitsleistungen und entwickelte Produkte der einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeiter mit einer optimierten und neu geplanten Kommunikationsstruktur besser kommuniziert und so auch effizienter abgesetzt werden können.

3.2.3.2 Implementierung und Schulung

Es ist wichtig, die inhaltliche Position des neuen Kommunikationssystems zu formulieren. Dabei soll die Istsituation aufgezeigt werden und die zu erreichende Sollpositionierung positiv vermittelt werden.

Die Aussagen über die neue Positionierung sollten möglichst kurz und prägnant formuliert werden. Dabei ist es wichtig, die Stärken des neuen Systems hervorzuheben, es reicht dabei zwei bis drei Stärken zu nennen.⁷¹

⁷¹ Vgl. Mast C. (2008), S. 145

Des Weiteren sollen die erarbeiteten Ziele den Mitarbeitern vorgestellt und erklärt werden. Im Falle des neuen Kommunikationssystems für Alps&Cities4ever soll eine Optimierung der internen Kommunikation durch eine bessere Vernetzung der aktuellen Kommunikationsinstrumente veranschaulicht werden. Ebenso wird eine klar strukturierte Handhabung der Vielzahl an Informationen der Kommunikationsflut durch Unterstützung durch die jeweiligen Vorgesetzten erklärt.

Hauptziel ist es, allen Mitarbeitern ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu vermitteln, welches durch ein gemeinsames Zutun und Mitarbeit an der neuen Kommunikationsstruktur zu weiterem Erfolg des Unternehmens und so zu jeweiliger individueller Zufriedenheit führen soll.

3.2.3.3 *Wirkungskontrolle*⁷²

Reaktionen, der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, auf das neu eingeführte Kommunikationssystem, sind Wirkungen auf die kommunikativen Veränderungen.

Da Kommunikationsmaßnahmen nicht nur die gewünschten Wirkungen auslösen können, ist es dringend notwendig die bei der Evaluierung beabsichtigten Veränderungen zu messen, um so eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation erzielen zu können.

Wirkungen können generell auf mehreren Ebenen auftreten. Der Erreichung der Zielgruppen und das Zustandekommen des Kommunikationsprozesses stellt die erste Ebene dar. Eine Aufnahme der Botschaft, welche durch das neue Kommunikationssystem vermittelt werden soll, ist die Voraussetzung, um die Wirkungen der zweiten Ebene zu realisieren.

⁷² Vgl. Mast C. (2008), S. 155

Ziel der zweiten Ebene ist es, die Wirkungen durch die Veränderungen der Zielgruppe, hervorgerufen durch die Verarbeitung der neuen Kommunikationsinhalte, zu messen.

Die weiteren Ebenen befassen sich unter anderem mit folgenden Wirkungen:⁷³

- „Retention of Messages“

Durch die Aufnahme der Botschaft, werden den Mitarbeitern neue Kenntnisse vermittelt bzw. das Wissen über das Unternehmen erweitert.

- „Acceptance of Cognitions“

Die vorhandenen Kenntnisse über das Unternehmen werden von den Mitarbeitern emotional positiv bewertet und prägen so auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.

- “Formation or Change of an Attitude“

Diese Ebene beschreibt die Beeinflussung der Einstellungen und Meinungen der Zielgruppe. Diese Wirkung ist ein Ziel der strategischen Unternehmenskommunikation, welche auf ein positives Image und eine einheitliche Identität abzielt.

- “Overt Behavior”

Durch Schaffung günstiger Bedingungen und Motivation der Mitarbeiter können oft ungünstige Verhaltensweisen im Unternehmen ausgleichen, obwohl diese nicht das Unternehmensziel verfolgen.

⁷³ Vgl. Grunig J., Hunt T. (1984), S. 192 ff

Jede einzelne dieser Ebenen stellt eine Verfeinerung der Messung von Erfolgen bzw. Misserfolgen der Unternehmenskommunikation dar.

Je nach Messung der Wirkungen auf der jeweiligen Ebene, bedarf es unterschiedlicher Kontrollmethoden. Dabei ist wichtig nicht auf der ersten Ebene stehen zu bleiben.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. Mast C. (2008), S. 157

4 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

Einführung und Ausgangssituation	<u>Kapitel 1</u> : Einleitung, Themenwahl, Einführung in die Thematik, Zielsetzungen, Fragestellungen, Vorgehen und Begriffsbestimmungen
	<u>Kapitel 2</u> : Theoretischer Hintergrund, Literaturlauswertung, Methodisches Vorgehen
Umsetzung	<u>Kapitel 3</u> : Ausgangssituation und Istanalyse, Vorstellung des Unternehmens, Sollanalyse, Handlungsfelder
Conclusio	<u>Kapitel 4</u> : Zusammenfassung der Kernergebnisse, Wirkungen der neuen Kommunikationsstruktur, Ausblick

4.1 Zusammenfassung der Kernergebnisse

4.1.1 Kommunikationskonzept neu

Die dem Inhalt entsprechend adressierten und aktuellen Informationen, werden über die Kommunikationsinstrumente E-Mail, Intranet, Telefon und sehr wichtig, über persönliche Gespräche schnellstmöglich weitergegeben.

Informationen wie z.B. solche aus Abteilungsleitersitzungen werden zukünftig auch mit vorangehender Differenzierung der Informationen, neben den Leitern der Abteilungen, auch an die entsprechenden Mitarbeiter kommuniziert.

So haben auch Mitarbeiter die Möglichkeit über deren Vorgesetzte neu erarbeitete Produkte und Dienstleistungen an weitere Interessierte des Unternehmens weiterzugeben.

Diese Art der Informationsvermittlung ist wesentlich effektiver, als wie bisher praktiziert, ein Mail an undifferenzierte Kontaktgruppen zu schicken. Denn durch die tägliche Überflutung an Mails wurden wichtige Informationen, einer Hand mit unwichtigen Informationen, in den digitalen Papierkorb verschoben ohne diese zur Kenntnis genommen zu haben.

4.1.2 Implementierung

Die Vorstellung des neuen Kommunikationssystem und somit der erarbeiteten Sollsituation der Unternehmenskommunikation wird den Mitarbeitern mit klar definierten Vorteilen für sie und das gesamte Unternehmen nahegelegt.

Die Stärken des überarbeiteten Systems werden kurz und prägnant präsentiert und sollen so in den Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter und Führungskräfte verankert werden.

Eine Vereinheitlichung und persönliche Identifizierung mit dem Unternehmen soll durch die hervorgehobenen positiven Aspekte unterstützt werden.

4.2 Wirkungen der neuen Kommunikationsstruktur

4.2.1 Chancen⁷⁵

Die Vereinheitlichung inhaltlicher und formaler Elemente der Kommunikation, sowie eine zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen, erzielt

⁷⁵ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 413

eine Reduzierung von Irritationen und Widersprüchen in der Unternehmenskommunikation.

Dies führt in Folge zu einer verbesserten Akzeptanz der Zielgruppen, der unternehmerischen Kommunikationspolitik gegenüber.

Die umgesetzten Integrationsmaßnahmen dienen der Erhöhung von Identifikation dem Unternehmen gegenüber und Motivation der Mitarbeiter. Des Weiteren kann eine gut umgesetzte integrierte Kommunikation im Optimalfall eine Effizienzsteigerung bewirken.

Die Integration soll keinen Selbstzweck darstellen, sondern ist darauf ausgerichtet, höhere Wirkungen bei gleichbleibendem Budget bei den Zielgruppen zu erreichen. Aufgrund dessen, ist die Integrierte Kommunikation für die Wettbewerbsprofilierung geeignet, indem durch eine Ausschöpfung von Kostenpotenzialen der Kommunikation Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz gegenüber geschaffen und ausgebaut werden können.

4.2.2 Risiken und Präventionsmaßnahmen⁷⁶

Die Gefahren bzw. Nachteile der Integrierten Kommunikation können in erster Linie durch eine zu starke Vereinheitlichung auftreten. In diesem Fall kann die formal zu monotone Zielgruppenansprache zu einer verminderten Aufmerksamkeit führen. Entgegenwirken kann man dem durch gezielte Maßnahmen, wie z.B. durch Bildkommunikation und dem Einsatz innovativer Kommunikationsinstrumente.

Ein weiteres Risiko ist, dass durch eine starre Vereinheitlichung die Kreativität der Mitarbeiter nicht gefördert wird und diese so auch keine innovativen Ansätze in der Kommunikation entwickeln.

⁷⁶ Vgl. Bruhn M. (2009), S. 414

Es ist wichtig, im Kommunikationssystem eine gewissen Flexibilität und Elastizität zu wahren, um das System beweglich zu halten. Nur so ist eine Anpassung an veränderte Kommunikationssituationen, -budgets und -ziele möglich.

Auch der Faktor Zeit spielt eine Rolle bei der Integrierten Kommunikation. Aufwendige Planungs- und Abstimmungsverfahren beanspruchen viel Zeit für die Koordination und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen.

Um Vor- und Nachteile der integrierten Kommunikation aufwiegen zu können, ist es notwendig den Integrationsbedarf und den Grad der Differenzierung der Kommunikationsinstrumente genauer zu analysieren.

4.3 Ausblick

4.3.1 Wirkungen für das Alps&Cities4ever

Eine Umsetzung des neuen Kommunikationssystems würde für die Mitarbeiter des Unternehmens Alps&Cities4ever strukturelle und kommunikative Veränderungen im Arbeitsalltag mit sich bringen.

Wird das integrierte und neu erarbeitete Kommunikationssystem von allen Mitwirkenden im Unternehmen gut angenommen, eröffnen sich viele neue positive Aspekte für das gesamte Unternehmen.

Erarbeitete Produkte und Informationen werden kommuniziert und bleiben so nicht ungenutzt. Die Produktpalette wird so größer und kann auch besser abgesetzt werden.

Durch eine verstärkte persönliche Kommunikation wird auch das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessert. Diese interne Veränderung spiegelt sich auch positiv im externen Erscheinungsbild des Unternehmens wieder.

4.3.2 Weiterführende Ideen und Denkansätze

Sobald sich das neue interne Kommunikationssystem gefestigt hat und sich alle Mitarbeiter damit identifizieren und ihren positiven Beitrag dazu leisten, kann auch bei Bedarf das externe Kommunikationssystem noch einmal überarbeitet werden.

Da dieses auch noch lange nicht perfekt ist, jedoch momentan sehr gut funktioniert, wäre eine Verbesserung anhand der erarbeiteten theoretischen Ansätze eine weitere Herausforderung für das Unternehmen Alps&Cities4ever.

Ein optimiertes internes und externes Kommunikationssystem im Unternehmen würde viele Vorteile bringen, ist jedoch auch mit viel Arbeit, Geld und Zeitaufwand verbunden.

Der Grundsatz der Unternehmenskommunikation könnte sich, wie bereits eingangs erwähnt, an folgendem Zitat von Macchiavelli Niccolò orientieren.

„Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist, Informationen zu geben.“⁷⁷

⁷⁷ Zitat: Machiavelli Niccolò, italienischer Staatsmann und Schriftsteller, 1469 - 1527

Literatur- und Quellenverzeichnis

- **Bruhn, M.** (2005), Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München 2005
- **Bruhn, M.** (2009), Integrierte Unternehmens – und Markenkommunikation, 5. Auflage, Stuttgart 2009
- **Bruhn, M./ Esch, F.-R./ Langner, T.** (2009), Handbuch Kommunikation, Wiesbaden 2009
- **Freter, H.** (2008), Markt- und Kundensegmentierung, 2. Auflage, Stuttgart 2008
- **Giuliano, C.P.** (2004), The Great Communicator. In: The Public Relations Strategist, New York 2004
- **Grunig, J./ Hunt, T.** (1984), Managing Public Relations. New York 1984
- **Herzberg, F./ Mauser, B./ Snyderman, B.D.** (1967), The motivation to work, 2. Auflage, New York 1967
- **Kneisl, K.** (2009): Zielmärkte des Alps&Cities4ever, eigene Abbildung
- **Mast, C.** (2008), Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart 2008.
- **Meister, U.** (2009), Unternehmensführung, Lehrunterlagen Bachelorstudiengang
- **Meyer, A./ Brudler, B.** (2009), Kommunikation für Dienstleistungen. In: Handbuch Kommunikation, Hrsg. Bruhn, M./ Esch, F.R./ Langner T., Wiesbaden 2009

- **Schubert, R.** (2009): Organigramm Alps&Cities4ever
- **Snizek, B.** (2005), Zeit, Geld und Personal sind Mangelware. Interne Kommunikation in Europa – eine Bestandsaufnahme. In: Jahrbuch Interne Kommunikation, Hrsg. Eberhard, Dortmund 2005
- **Steinmann, H./Schreyögg, G.** (2001), Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Auflage, Wiesbaden 2001
- **Tirol Tourism Research** (2009): Prognosen und Trends, Online im Internet:
<http://www.ttr.tirol.at/media/13586/TrendsundAuswirkungenaufdenTourismus.pdf>, (Abfrage: 01.11.2009)
- **Viedebantt, K.** (2007), Die Mitarbeiter-Zeitschrift als Führungsinstrument. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar /Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden (2007)
- **Vollert, K.** (2009), Klassische Werbung, Lehrunterlagen Bachelorstudiengang Klassische Werbung
- **Wikipedia** (2009): Trend: [http://de.wikipedia.org/wiki/Trend_\(Soziologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Trend_(Soziologie)) (Abfrage:15.11.2009)

Anlagen:

Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung:
(Antwortmöglichkeiten nach dem Schulnotensystem)

1. Fühlen Sie sich wohl im Unternehmen Alps&Cities4ever?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Können Sie sich mit dem Leitbild und der Vision des Unternehmens identifizieren?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Wie bewerten Sie das Betriebsklima im Unternehmen?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Haben Sie das Gefühl, bei betrieblichen Entscheidungen mit einbezogen zu werden?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Sind Sie mit der Kommunikation innerhalb des Unternehmens zufrieden?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur internen Kommunikation?

7. Welche Wege bzw. Medien der Kommunikationsbeschaffung bzw. –vermittlung bevorzugen Sie?

- | | |
|-------------------------------|---|
| <input type="radio"/> E-Mail | <input type="radio"/> Intranet |
| <input type="radio"/> Telefon | <input type="radio"/> Persönliches Gespräch |
| <input type="radio"/> Fax | <input type="radio"/> Andere: _____ |

8. Werden Sie regelmäßig über Neuheiten im Unternehmen informiert?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Gibt es in Ihrer Abteilung regelmäßige Mitarbeitergespräche mit dem unmittelbaren Vorgesetzten? Wenn ja, in welchem Abstand?

- ☐ Ja. _____
- ☐ Nein.

10. Nützen Sie das bestehende Intranet als Kommunikationsform?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Sölden, 20.01.10

Unterschrift:

Kneisl, Katrin

Optimierung der internen und externen
betrieblichen Kommunikation im Unter-
nehmen Alps&Cities4ever

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCI-
ENCES

Business Management

Fachbereich: Wirtschaftskommunikation

Mittweida, 2010

Kneisl, Katrin

Optimierung der internen und externen betrieblichen Kommunikation im Unternehmen

Alps&Cities4ever

eingereicht als

BACHELORARBEIT
an der
HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Management

Fachbereich: Wirtschaftskommunikation

Sölden, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert
Zweitprüfer: Mag. (FH) Joachim Griesser